

บทที่ ๔



การจัดการและการดำเนินงานของบริษัทการค้าระหว่างประเทศของไทย

จากการสัมภาษณ์รองกรรมการผู้จัดการบริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทย จำกัด และกรรมการผู้จัดการบริษัทเท็กซิปอร์ตเนชั่นแนล จำกัด อาจสรุปได้ดังนี้

๑. การวางแผน ทั้งสองบริษัทมีคณะกรรมการวางแผนเป็นผู้พิจารณาและกำหนดเกี่ยวกับการวางแผนในหน้าที่หลักทางธุรกิจได้แก่การตลาด การเงิน บุคลากร
๒. การจัดโครงสร้างองค์การ ทั้งสองบริษัทมีการจัดโครงการขององค์การแบ่งแยกตามหน้าที่
๓. การปฏิบัติขั้นดำเนินงาน ทั้งสองบริษัทมีลักษณะการดำเนินงานที่สำคัญคือประกอบกิจการค้าเพื่อการส่งออก มุ่งเน้นให้การสนับสนุนช่วยเหลือและบริการแก่ผู้ผลิตและผู้ส่งออกภายในประเทศโดยเฉพาะผู้ผลิตขนาดเล็กและขนาดกลาง
๔. การควบคุม บริษัทค้าสากลฯ ควบคุมโดยแบ่งแยกตามหน้าที่หลักทางธุรกิจ ส่วนบริษัทเท็กซิปอร์ตฯ ใช้วิธีการควบคุมทั้งหมดซึ่งฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงการจัดการและการดำเนินงานของบริษัทการค้าระหว่างประเทศของไทยทั้งสองบริษัท จึงขอแยกกล่าวรายละเอียดออกเป็นแต่ละบริษัทดังนี้

บริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทยจำกัด (The Siam Cement Trading Co., Ltd)

ความเป็นมา

บริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทย จำกัด เดิมชื่อ บริษัทค้าวัสดุก่อสร้าง จำกัด ทำหน้าที่ฝ่ายการตลาดทั้งด้านการค้าภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อจัดจำหน่ายสินค้าของกลุ่มเครือบริษัทปูนซีเมนต์ไทยตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๐๕ ต่อมาใน พ.ศ. ๒๕๒๑ กลุ่มเครือบริษัทปูนซีเมนต์ไทยได้มีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การใหม่ โดยให้บริษัทปูนซีเมนต์ จำกัด ทำหน้าที่เป็นตัวแทน

ในการจำหน่ายสินค้าที่ผลิตได้ทั้งหมดภายในประเทศ และได้จัดตั้งบริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทย จำกัด ขึ้นเมื่อวันที่ ๑๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๒๑ เพื่อขยายงานและดำเนินธุรกิจในรูปแบบการค้าระหว่างประเทศ ดำเนินงานเป็นอิสระจากกลุ่มเครือบริษัทปูนซีเมนต์ไทย นับได้ว่าเป็นบริษัทการค้าระหว่างประเทศของไทยแห่งแรกที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากรัฐบาลไทย โดยได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เมื่อวันที่ ๒๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๑ และเริ่มเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ ๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๒๒

วัตถุประสงค์ของบริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทย จำกัด

วัตถุประสงค์สำคัญในการก่อตั้งบริษัทคือ ขยายการส่งออกด้วยการจัดเตรียมบริการด้านตลาดส่งออกให้แก่ผู้ผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์และคุณภาพของสินค้าออกให้ได้มาตรฐาน หาดตลาดใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และเข้าไปร่วมทุนดำเนินงานกับบริษัทที่ผลิตสินค้าส่งออก เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถผลิตสินค้าส่งออกได้โดยไม่มีอุปสรรคใด ๆ บริษัทค้าสากลฯ เน้นในหลักการให้ความช่วยเหลือแก่บริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง และมุ่งความสนใจไปที่ตลาดซึ่งมีความต้องการสินค้าส่งออกของไทยในปริมาณที่สูงและสม่ำเสมอ เช่น ตลาดในยุโรป สหรัฐอเมริกา อาเซียน ตะวันออกกลาง และญี่ปุ่น

เป้าหมายบริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทย จำกัด

บริษัทค้าสากลฯ ได้ตั้งเป้าหมายการส่งออกไว้ว่า เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในปีที่ ๑ ใน พ.ศ. ๒๕๒๒ บริษัทค้าสากลฯ จะทำการส่งสินค้าออกได้เป็นมูลค่า ๔๕๐ ล้านบาท และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในปีที่ ๒ และ ๓ ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๒๓-๒๕๒๔ บริษัทค้าสากลฯ จะทำการส่งออกมีมูลค่า ๖๕๐ และ ๘๐๐ ล้านบาทตามลำดับ (ดูตารางที่ ๘ แสดงเป้าหมายการส่งออกแบ่งแยกตามบัญชีสินค้าของบริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทย จำกัด) ซึ่งเป้าหมายของสินค้าที่บริษัทค้าสากลฯ ทำการส่งออก แบ่งแยกได้ดังนี้

ตารางที่ ๘

เป้าหมายการส่งออกแบ่งแยกตามบัญชีสินค้าของบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด

ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๒๒-๒๕๒๔

หน่วย: ล้านบาท

บัญชีสินค้า	มกราคม-ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๒ (ปีที่ ๑)	มกราคม-ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๓ (ปีที่ ๒)	มกราคม-ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๔ (ปีที่ ๓)	รวม
บัญชีที่ ๑	๑๕๐	๒๐๐	๒๕๐	๖๐๐
บัญชีที่ ๒	๒๕๐	๓๐๐	๓๕๐	๙๐๐
บัญชีที่ ๓	๕๐	๑๕๐	๒๐๐	๔๐๐
รวม	๔๕๐	๖๕๐	๘๐๐	๑,๙๐๐

ที่มา: บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด

๑. สินค้าตามบัญชีที่ ๑ สินค้าที่จะส่งออกได้แก่ ผลิตภัณฑ์ข้าว ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง กากน้ำตาล ปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์และผลิตภัณฑ์เกษตรอื่น ๆ โดยมีเป้าหมายว่า ในปีที่ ๑, ๒ และ ๓ จะมีการส่งออกมีมูลค่า ๑๕๐, ๒๐๐ และ ๒๕๐ ล้านบาท ตามลำดับ

๒. สินค้าตามบัญชีที่ ๒ สินค้าที่จะส่งออกได้แก่ ไม้รีเนียร์ ไม้ปาร์เก้พื้น เครื่องใช้และเครื่องเรือนที่ทำด้วยไม้ พลาสติกและผลิตภัณฑ์พลาสติก รวมทั้งหนังเทียม อาหารกระป๋อง และผลไม้กระป๋อง โดยมีเป้าหมายว่าในปีที่ ๑, ๒ และ ๓ จะมีการส่งออกมีมูลค่า ๒๕๐, ๓๐๐ และ ๓๕๐ ล้านบาท ตามลำดับ

การวางแผนของบริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทย จำกัด^๑

การวางแผนของบริษัทค้าสากลฯ ถูกกำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการวางแผนประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ และกลุ่มสมาชิกคณะกรรมการที่มาจากผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ หน้าที่ของคณะกรรมการคือ กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การให้กระจ่างชัดและทำการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว

บริษัทค้าสากลฯ ได้มีการวางแผนในด้านต่าง ๆ ซึ่งแบ่งแยกหัวข้อพิจารณาได้ดังนี้

ก. การวางแผนทางด้านการตลาด ในระยะเริ่มแรกของการดำเนินงาน บริษัทค้าสากลฯ ได้มีการวางแผนเกี่ยวกับการจัดงานขายข้อมูลและปฏิบัติงานในต่างประเทศโดยทำการติดต่อและนำผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทมิตซูบิชิ จำกัด มาให้คำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านนี้และจัดส่งพนักงานของบริษัทค้าสากลฯ ไปทดลองปฏิบัติงานที่สำนักงานสาขาในประเทศญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ เมื่อ

^๑สัมภาษณ์ ปรีดา ชนะนิกร, รองกรรมการผู้จัดการบริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทย จำกัด, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓.

กิจการขยายการค้าดำเนินงานได้เป็นที่น่าพอใจแล้ว จะมีการสร้างงานข่ายทางด้านการตลาดโดยจะจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปประจำสำนักงานสาขาต่าง ๆ ของบริษัทมิตรชวย จำกัด โดยใช้อุปกรณ์และสถานที่ร่วมกันและขยายการจัดตั้งสำนักงานสาขาในต่างประเทศ เช่น ยุโรป อเมริกา และเอเชีย จัดส่งพนักงานไปประจำเพื่อปฏิบัติงานในต่างประเทศ ทำการรวบรวมข้อมูลจัดส่งมาให้แก่กิจการและแสวงหาตลาดในต่างประเทศ

นอกจากนี้บริษัทค้าสากลฯ ได้วางแผนทางด้านการตลาด ดังนี้

๑. การวางแผนระยะสั้น บริษัทค้าสากลฯ จะทำการวิเคราะห์ถึงสถานะการณ์ที่บริษัทเป็นอยู่และจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะมีการพิจารณากลยุทธ์หรือกลวิธีทางการตลาดที่เหมาะสม เช่น กิจการอาจจะใช้กลวิธีในระยะแรกเพื่อสร้างตลาดโดยไม่คำนึงถึงด้านกำไรหรือค่าใช้จ่ายที่ต้องลงทุนแต่หวังผลกำไรในระยะยาว และการวางแผนระยะสั้นสำหรับตลาดแต่ละแห่งจะกำหนดว่าควรมีการขายสินค้าประเภทใด ปริมาณเท่าไร อัตราผลตอบแทนการลงทุนเพียงใด จะมีวิธีการประสานงานอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

๒. การวางแผนระยะยาว พิจารณาความเกี่ยวเนื่องระหว่างแผนงานระยะสั้นและระยะยาวด้วย ในระยะยาวก็เช่นเดียวกันจะมีการวิเคราะห์ถึงสถานะการณ์ เป้าหมายระยะยาว กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด รวมทั้งบทบาทและความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรว่ามีส่วนร่วมในการวางแผนระยะยาวมากน้อยเพียงใด เพื่อให้การค้าดำเนินงานในอนาคตสามารถที่จะดำเนินไปได้ อย่างราบรื่น โดย

ก) ดำเนินการวิจัยตลาดในต่างประเทศที่เหมาะสม เพื่อต้องการทราบประเภทของสินค้าและมูลค่า

ข) ติดต่อกับบริษัทการค้าระหว่างประเทศของประเทศต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่สามารถส่งออกได้

ค) ติดต่อกับผู้ผลิตในประเทศเพื่อเสาะหาสินค้าที่เหมาะสมเพื่อการส่งออก

ง) หาแหล่งวัตถุดิบทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการผลิตสินค้าในอนาคต

ข. การวางแผนทางการเงิน บริษัทค้าสากลฯ ได้มีการวางแผนด้านการเงินดังนี้

๑. การวางแผนระยะสั้น บริษัทค้าสากลฯ ได้มีการวางแผนที่จะจัดหาแหล่งเงินทุนระยะสั้นจากธนาคารพาณิชย์ที่เป็นผู้ถือหุ้น ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด โดยกู้ยืมโดยวิธี Packing Credit^๑ หรือวิธีเบิกเงินเกินบัญชี เช่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อวัตถุดิบและสินค้า และการให้กู้ยืมแก่ผู้ผลิตและผู้ส่งออกในระยะสั้น เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการซื้อวัตถุดิบและสินค้า ระยะเวลาที่ให้กู้ยืมเงินจะขึ้นอยู่กับฐานะการเงินและความเชื่อที่กิจการมีต่อลูกค้า

๒. การวางแผนระยะยาว บริษัทค้าสากลฯ ได้มีการกำหนดโครงสร้างของเงินทุนเพื่อใช้เป็นเงินทุนระยะยาว และเงินทุนจดทะเบียนของกิจการ เมื่อพิจารณาจากเงินลงทุนทั้งหมดของกิจการจำนวน ๑,๐๐๐ ล้านบาท มีแหล่งเงินทุนระยะยาวดังนี้

- ก) เงินลงทุนที่ได้มาจากมูลค่าที่เรียกชำระครบมูลค่า จำนวน ๑๒๐ ล้านบาท
- ข) เงินกู้ทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งสิ้นเชื่อผู้จำหน่ายสินค้าในประเทศและต่างประเทศ จำนวน ๘๘๐ ล้านบาท

เงินทุนส่วนใหญ่จะใช้เพื่อการสนับสนุนทางการเงินแก่ผู้ผลิตและผู้ส่งออกในด้านต่าง ๆ เช่น การซื้อเครื่องจักร เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุง และพัฒนาวิธีการผลิต นอกจากนี้ยังเป็นไปในการร่วมลงทุนกับโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลางภายในประเทศ

นอกจากนี้บริษัทค้าสากลฯ ได้ทำการคาดคะเนผลกำไรขาดทุนจากการดำเนินงานไว้ในปีที่ ๑ และ ๒ ของการดำเนินงาน บริษัทค้าสากลฯ จะขาดทุนปีละ ๑๕ และ ๘ ล้านบาทตามลำดับ และฐานะการเงินในปีที่ ๓ จะอยู่ในสภาวะสมดุล และการดำเนินงานในปีต่อไปคาดว่าจะเริ่มมีกำไร (ดูตารางที่ ๔ แสดงการคาดคะเนงบกำไรขาดทุนในช่วง ๓ ปีแรกที่ดำเนินงานระหว่าง พ.ศ. ๒๕๒๒-๒๕๒๔)

๒๕๒๒-๒๕๒๔)

^๑Packing Credit คือการที่ลูกค้ามาเจรจาขอกู้ยืมเงินจากธนาคาร โดยมอบเช็คเตอร์ออฟเครดิตฉบับที่ผู้ส่งสินค้าเปิดมา ให้กับธนาคารยึดถือไว้พร้อมกับลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานมอบสิทธิการรับเงินเป็นหลักประกันเงินกู้ เพื่อนำเงินกู้นั้นไปซื้อสินค้าตามจำนวนที่ระบุไว้ในเครดิต

ตารางที่ ๔

การคาดคะเนงบกำไรขาดทุนในช่วง ๓ ปีแรกที่ดำเนินกิจการของบริษัทค้าซากลชีเมนต์ไทย จำกัด

ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๒๒-๒๕๒๔

หน่วย: พันบาท

รายการ	ปีที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๒๒	ปีที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๒๓	ปีที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๒๔
ยอดขาด (คาดคะเน)	๔๕๐,๐๐๐	๖๕๐,๐๐๐	๘๐๐,๐๐๐
รวมได้ทั้งสิ้นหักค่าใช้จ่ายในการผลิต	๑๓,๘๐๐	๒๘,๔๐๐	๔๒,๒๔๐
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	๒๘,๘๐๐	๓๖,๔๐๐	๔๒,๒๔๐
กำไร (ขาดทุน)	(๑๕,๐๐๐)	(๘,๐๐๐)	-

ที่มา: บริษัทค้าซากลชีเมนต์ไทย จำกัด

ค. การวางแผนทางด้านบุคลากร บริษัทค้าสากลฯ ได้วางแผนทางด้านบุคลากรดังนี้

๑. การวางแผนระยะสั้น บริษัทค้าสากลฯ มีการวางแผนบุคลากรในการเสาะแสวงหา คัดเลือกพนักงานที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ทันที ดังนั้นจึงได้มีการโอนพนักงานที่มีประสบการณ์ทางด้าน การส่งออกในด้านต่าง ๆ จากกลุ่มเครือบริษัทปูนซีเมนต์ไทยมาจำนวน ๔๐ คน พร้อมทั้งคัดเลือกจากผู้มี ความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ด้านเอกสาร ศุลกากร การขนส่ง บัญชี เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการ ปฏิบัติงานอีกจำนวน ๘๐ คน เมื่อรวมพนักงานระดับบริหารอีก ๘ คน จะมีอัตรากำลังทั้งหมดใน พ.ศ. ๒๕๒๒ รวม ๑๒๘ คน (ดูตารางที่ ๑๐ แสดงจำนวนอัตรากำลังแบ่งแยกตามระดับพนักงาน) แบ่ง พนักงานออกได้เป็น ๓ ระดับคือ

- (ก) พนักงานระดับบริหาร ได้แก่ พนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป
- (ข) พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา ได้แก่ พนักงานประจำที่ปฏิบัติหน้าที่เป็น ผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไปหรือเทียบเท่า ยกเว้นพนักงานระดับ ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป
- (ค) พนักงานระดับปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงานประจำ (รายเดือน) ที่รองลงมา จากระดับหัวหน้าแผนก

๒. การวางแผนระยะยาว บริษัทค้าสากลฯ ได้คาดคะเนว่าความต้องการด้านอัตรา กำลังในอนาคตจะเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการขยายตัวในการดำเนินงานจึงได้มีการวางแผนอัตรากำลัง คนระยะยาวในช่วงระยะเวลา ๓ ปีระหว่าง พ.ศ. ๒๕๒๒-๒๕๒๔ ว่าเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานแต่ละปี จะมีอัตรากำลังคนประมาณ ๑๒๘, ๑๗๐ และ ๒๐๐ คนตามลำดับ (ดูตารางที่ ๑๐ แสดงการคาดคะเน จำนวนอัตรากำลังแบ่งแยกตามระดับพนักงาน)

ตารางที่ ๑๐

จำนวนอัตรากำลังแบ่งแยกตามระดับของพนักงานของบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด

สิ้นสุด ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๒

ชื่อหน่วยงาน	ระดับ บริหาร (คน)	ระดับ ผู้บังคับบัญชา (คน)	ระดับ ปฏิบัติงาน (คน)	รวม (คน)
สำนักงานผู้จัดการ	๔	๒	๑	๗
หน่วยงานสังฆิเมนต์เข้า	-	๑	๓	๔
รวมทั้งบริษัท	๔	๓	๔	๑๑
ฝ่ายสินค้าขาเข้า	๑	-	๑	๒
ส่วนสินค้าขาเข้า ๑	-	๒	๓	๕
ส่วนสินค้าขาเข้า ๒	-	๑	๒	๓
ส่วนสินค้าขาเข้า ๓	-	๑	๑	๒
รวมทั้งฝ่าย	๑	๔	๗	๑๒
ฝ่ายสินค้าขาออก	๑	๑	๑	๓
ส่วนขายต่างประเทศ	-	๗	๒	๙
ส่วนพัฒนาสินค้าขาออก	-	๓	๒	๕
ส่วนวางแผนการตลาดส่งออก	-	๕	๒	๗
รวมทั้งฝ่าย	๑	๑๖	๗	๒๔
ฝ่ายขายภายในประเทศ	-	-	๒	๒
ส่วนขายในประเทศ ๑	-	๒	-	๒
ส่วนขายในประเทศ ๒	-	๑	๑	๒
ส่วนวางแผนการตลาดในประเทศ	-	๑	-	๑
รวมทั้งฝ่าย	-	๔	๓	๗
ฝ่ายพิธีการและจัดส่ง	๑	-	-	๑
ส่วนเอกสารและสถิติ	-	๑	๒	๓
ส่วนพิธีการ	-	๒	๑๒	๑๔
ส่วนขนส่ง	-	๓	๑๑	๑๔
รวมทั้งฝ่าย	๑	๖	๒๕	๓๒
ฝ่ายการเงินและบริหาร	๑	-	๒	๓
ส่วนบัญชีและการเงิน	-	๒	๑๖	๑๘
ส่วนบริหารและการบุคคล	-	๒	๑๙	๒๑
รวมทั้งฝ่าย	๑	๔	๓๗	๔๒
รวมทั้งบริษัท	๘	๓๗	๘๓	๑๒๘

ที่มา: บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด

ตารางที่ ๑๑

การคาดคะเนจำนวนอัตรากำลังแบ่งแยกตามระดับพนักงานของบริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทย จำกัด

ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๒๒-๒๕๒๔

ระดับพนักงาน	จำนวนอัตรากำลัง				
	พ.ศ. ๒๕๒๒ (คน)	พ.ศ. ๒๕๒๓ (คน)	% เปลี่ยนแปลง จากปีที่แล้ว	พ.ศ. ๒๕๒๔ (คน)	% เปลี่ยนแปลง จากปีที่แล้ว
พนักงานระดับบริหาร	๘	๘	-	๘	-
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา	๓๗	๔๑	๑๐.๘๑	๔๘	๑๗.๐๗
พนักงานระดับปฏิบัติงาน	๘๓	๑๒๑	๔๕.๗๘	๑๔๔	๑๙.๐๑
รวม	๑๒๘	๑๗๐	๓๒.๘๑	๒๐๐	๑๗.๖๕

ที่มา: บริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทย จำกัด

การจัดโครงสร้างองค์การของบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด

บริษัทค้าสากลฯ มีลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) โดยนำแนวความคิดมาจากการจัดโครงสร้างองค์การของบริษัท มิตรชุน จำกัด มาดัดแปลงให้เหมาะสมกับประเภทของสินค้าที่ส่งออก ลักษณะของตลาดและความแตกต่างของปริมาณการส่งออกในแต่ละตลาด (ดูแผนภาพที่ ๑ แสดงแผนผังโครงสร้างองค์การของบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด)

"อาจกล่าวได้ว่าการออกแบบองค์การที่มีลักษณะธรรมดาที่สุด คือวิธีการใช้หน้าที่เป็นหลักเกณฑ์ ในที่นี้หน้าที่หลักต่าง ๆ ขององค์การจะถูกแสดงไว้ ณ ระดับสูงขององค์การ"^๑

โครงสร้างองค์การของบริษัทค้าสากลฯ แบ่งแยกหน่วยงานออกเป็น ๕ ฝ่ายคือ

ก. ฝ่ายสินค้าขาออก มีหน้าที่วางแผนทางด้านการส่งออก พัฒนาแหล่งผลิตภายในประเทศ หาช่องทางในการขยายตลาดในต่างประเทศ ทำการส่งออกให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และควบคุมให้ลูกค้าปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้ แบ่งหน่วยงานออกเป็น ๓ ส่วนคือ

๑. ส่วนขายต่างประเทศ
๒. ส่วนพัฒนาสินค้าส่งออก
๓. ส่วนวางแผนการตลาดส่งออก

ข. ฝ่ายสินค้าขาเข้า มีหน้าที่แสวงหาแหล่งวัตถุดิบและแหล่งผลิตใหม่ในต่างประเทศ ทำความตกลงกับผู้ผลิตในต่างประเทศ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทน ผู้ผลิตสำหรับตลาดเมืองไทย ทำการส่งสินค้าเข้า และกำหนดราคาสินค้าพร้อมทั้งเงื่อนไขให้ฝ่ายขายภายในประเทศ แบ่งหน่วยงานออกเป็น ๓ หน่วยคือ^๒

๑. ฝ่ายสินค้าขาเข้า ๑
๒. ฝ่ายสินค้าขาเข้า ๒
๓. ฝ่ายสินค้าขาเข้า ๓

^๑ สมยศ นาวิการและมุสตี รุมาคม, องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดวงกมล ๒๕๒๐), หน้า ๕๕.

^๒ การแบ่งฝ่ายสินค้าเข้า ขึ้นกับการพิจารณาของบริษัท

ค. ฝ่ายขายภายในประเทศ มีหน้าที่วางแผนการตลาดในประเทศ ศึกษาถึงความต้องการของผู้ซื้อภายในประเทศ เกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของสินค้าหรือบริการติดต่อรับใบสั่งซื้อจากผู้ซื้อภายในประเทศ และแก้ไขข้อขัดข้องทางด้านสินเชื่อ คุณภาพหรือกำหนดการส่งของโดยทำการติดต่อกับผู้ผลิตในต่างประเทศผ่านฝ่ายสินค้าขาเข้า แบ่งหน่วยงานออกเป็น ๓ ส่วนคือ^๑

๑. ส่วนขายในประเทศ ๑
๒. ส่วนขายในประเทศ ๒
๓. ส่วนวางแผนการตลาดในประเทศ

ง. ฝ่ายพิธีการและการขนส่ง มีหน้าที่ดำเนินการทางด้านเอกสารเกี่ยวกับพิธีการส่งสินค้าเข้าและส่งออก ติดต่อกับบริษัทและตัวแทนต่าง ๆ เพื่อหาหนทางพาหนะในการขนส่งสินค้า การประกันภัยสินค้า การเก็บรักษาสินค้า และทำการรวบรวม นำเสนอ วิเคราะห์ประเมินผลงานทางด้านสถิติ การค้า แบ่งหน่วยงานออกเป็น ๓ ส่วนคือ

๑. ส่วนเอกสารและสถิติ
๒. ส่วนพิธีการ
๓. ส่วนขนส่ง

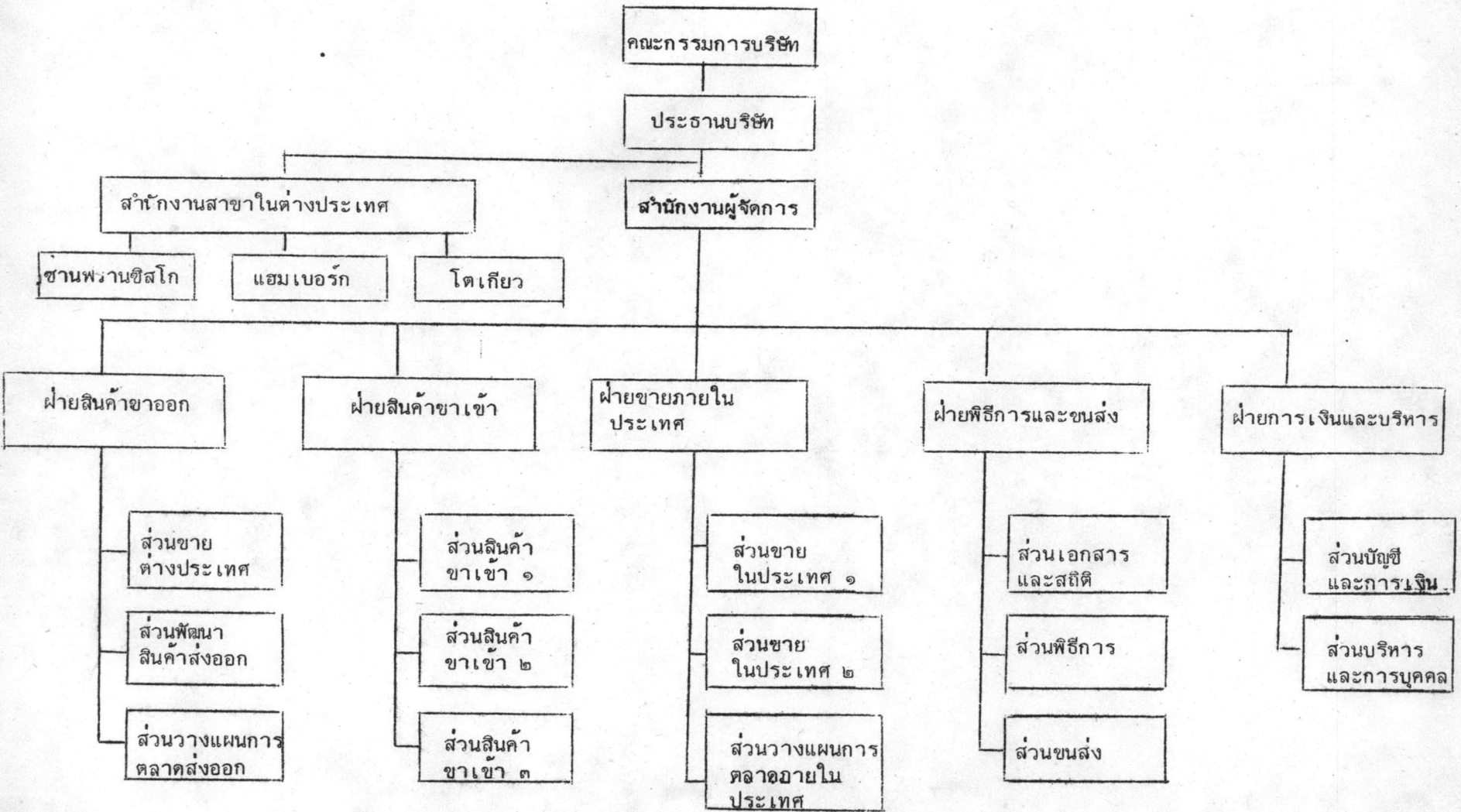
จ. ฝ่ายการเงินและการบริหาร มีหน้าที่จัดทำบัญชี ควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินของกิจการ หาแหล่งเงินทุน ควบคุมและช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้ผลิต ปฏิบัติงานด้านบริหารทั่วไปภายในกิจการ และงานด้านบริหารบุคคล โดยให้บริการช่วยเหลือ และแนะนำแก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่หน่วยงานต่าง ๆ แบ่งหน่วยงานออกเป็น ๒ ส่วนคือ

๑. ส่วนบัญชีและการเงิน
๒. ส่วนบริหารและการบุคคล

นอกจากการแบ่งโครงสร้างภายในออกเป็น ๕ ฝ่าย ดังกล่าวแล้ว บริษัทค้าสากลฯ ยังมี การจัดตั้งสำนักงานในต่างประเทศ มีผู้จัดการสาขาในแต่ละประเทศเป็นผู้ควบคุมและอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบโดยตรงของสำนักงานผู้จัดการ สำนักงานสาขาในต่างประเทศมี ๓ แห่งคือ ซานฟรานซิสโก ประเทศสหรัฐอเมริกา, แอมเบอร์ก ประเทศเยอรมันตะวันตก และโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น

^๑ การแบ่งฝ่ายขายในประเทศขึ้นกับการพิจารณาของบริษัท

รูปที่ ๑ แผนผังการจัดโครงสร้างองค์การของบริษัทสากลซีเมนต์ไทย จำกัด



การปฏิบัติขึ้นดำเนินการของบริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทยจำกัด^๑

ลักษณะการดำเนินงานของบริษัทค้าสากลฯ สามารถแบ่งแยกได้ ๔ ประการคือ

ก. การประกอบกิจการเพื่อการส่งออก

บริษัทค้าสากลฯ ได้ดำเนินงานด้านการส่งออกในลักษณะต่าง ๆ กันดังนี้

๑. ช่วยเหลือผู้ผลิตและผู้ส่งออกในประเทศให้ได้รับผลประโยชน์จากสิทธิพิเศษจากการส่งเสริมของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เพื่อจูงใจให้มีการประกอบธุรกิจเพื่อส่งออกมากยิ่งขึ้น และช่วยลดต้นทุนการผลิตลง
๒. เสาะแสวงหาแหล่งวัตถุดิบและแหล่งผลิตทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
๓. ช่วยเหลือผู้ผลิตในการพัฒนาหรือปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านการผลิต โดยสนับสนุนให้ความช่วยเหลือทางการเงิน ให้คำแนะนำเทคนิคสมัยใหม่ในการผลิตและจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น
๔. ช่วยเหลือในการพัฒนา เปลี่ยนแปลงวิธีการขนส่งสินค้าให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและขยายช่องทางการจำหน่ายในตลาดต่างประเทศสำหรับสินค้าส่งออกของประเทศไทย
๕. ช่วยเหลือผู้ผลิตในเรื่องการควบคุมคุณภาพให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับต่างประเทศและจัดหาที่ปรึกษาเพื่อช่วยในด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ วิธีการผลิต การออกแบบหีบห่อและควบคุมด้านสินค้าคงคลัง
๖. จัดหาสถิติและข้อมูลเกี่ยวกับตลาดต่างประเทศ เพื่อแสวงหาโอกาสในการส่งออก
๗. ดำเนินการทางด้านการตลาดที่เกี่ยวกับการแสวงหาตลาดใหม่ในต่างประเทศในการส่งออก
๘. ทำความตกลงติดต่อและเป็นตัวแทนในการซื้อขายระหว่างผู้ผลิตและผู้ส่งออกในประเทศกับลูกค้าในต่างประเทศ รวมทั้งการช่วยเหลือและขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

^๑ สัมภาษณ์ ปรีดา ชนะนิกร, รองกรรมการผู้จัดการบริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทย จำกัด,
๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓.

๙. ช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้ผลิตและผู้ส่งออก เช่น การอำนวยความสะดวกในการทำเลตเตอร์ออฟเครดิตหรือตัวสัญญาใช้เงิน

ข. ประกอบกิจการค้าเพื่อการส่งออก

บริษัทค้าสากลฯ ส่งสินค้าเข้าส่วนใหญ่ประเภทเครื่องมือเครื่องใช้และเครื่องจักรสำหรับงานด้านอุตสาหกรรมและวัตถุดิบนำมาผลิตเพื่อการส่งออก ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งสินค้าเข้าในลักษณะต่าง ๆ กันดังนี้

๑. จัดหาวัตถุดิบและสินค้าที่เหมาะสม พิจารณาจากคุณสมบัติและความต้องการของตลาดภายในประเทศหรือโรงงานผู้ผลิต โดยหาแหล่งวัตถุดิบและสินค้าในต่างประเทศที่เสนอราคาที่เหมาะสมและมีคุณภาพดีที่สุด

๒. ช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาทางการเงินสำหรับงานด้านการส่งสินค้าเข้า รวมทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับพิกัดอัตราภาษีศุลกากรหรือการควบคุมโควตาในการส่งเข้า

๓. เตรียมการด้านการขนส่งและจัดส่งสินค้ารวมทั้งงานทางด้านเอกสารและสิ่งอำนวยความสะดวก

๔. ศึกษาวิธีการที่จะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากสิทธิและผลประโยชน์พิเศษที่ได้รับจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในเรื่องการส่งสินค้าเข้าและแนะนำเรื่องราวดังกล่าวแก่บุคคลในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ผลิตที่ต้องการส่งสินค้าเข้า

๕. จากการที่มีการติดต่ออย่างกว้างขวางในการดำเนินธุรกิจ บริษัทค้าสากลฯ ได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานขนาดใหญ่ ที่จะรวบรวมลูกค้าจำนวนมากที่มีความต้องการส่งเข้าวัตถุดิบและสินค้าที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน สามารถจัดเตรียมและส่งเข้าสินค้าในปริมาณมาก ทำให้ได้รับประโยชน์ในการลดต้นทุนการผลิต

๖. ทำการกำหนดคุณสมบัติของสินค้าที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคในประเทศโดยประเมินจากรูปแบบ คุณสมบัติของสินค้าที่ผลิตจากต่างประเทศ

๗. ดำเนินการติดต่อในฐานะตัวแทนการส่งเข้าระหว่างลูกค้าในประเทศกับหน่วยงานทางการตลาดในต่างประเทศ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทั้งสองฝ่าย ในการตกลงทางการค้าที่ยุติธรรมและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

ค. การประกอบกิจการด้านการร่วมลงทุนในโครงการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

เพื่อที่จะขยายงานทางด้านอุตสาหกรรมและสร้างความสำเร็จเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ จะต้องมีการขยายการลงทุนให้มากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการพัฒนาโครงการลงทุนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมส่งออก ดังนั้นบริษัทค้าสากลฯ ได้ดำเนินการดังนี้

๑. ศึกษาถึงความต้องการของผู้ลงทุนในต่างประเทศและแสวงหาโอกาสในการร่วมลงทุน
๒. แนะนำผู้ร่วมลงทุนที่สำคัญในต่างประเทศเกี่ยวกับเรื่องกฎหมาย สภาพะการทางด้านการตลาดและแรงงาน เพื่อจูงใจให้มาร่วมลงทุนในประเทศ
๓. ช่วยเหลือในขั้นตอนต่าง ๆ ในการร่วมลงทุนโดยชี้ให้เห็นถึงโอกาส วิธีการหาผู้ร่วมลงทุนในประเทศ ความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จะได้รับจากหน่วยงานของรัฐ หรือการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำสัญญา หรือการเตรียมการทางการเงิน การก่อสร้างสำนักงานและสิ่งอำนวยความสะดวกทางการผลิต
๔. แนะนำและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมลงทุนในการแก้ไขปัญหาทางการตลาด การกระจายสินค้า การขายและการส่งเสริมการขายที่เกี่ยวกับตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ
๕. ช่วยเหลือผู้ร่วมลงทุนในประเทศในการสร้างระบบควบคุมคุณภาพหรือการกำหนดวิธีการผลิตที่จะยกระดับมาตรฐานการผลิตให้ทัดเทียมกับต่างประเทศ
๖. จัดหาสถิติและข้อมูลสำหรับการผลิตหรือข่าวสารทางการตลาดแก่ผู้ร่วมลงทุนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

ง. การประกอบกิจการค้ากับประเทศที่สาม

โดยอาศัยงานช่วยด้านการติดต่อสื่อสารทั่วโลกและเครื่องมือที่ทันสมัยและพร้อมที่จะสามารถคาดคะเนสภาวะการณ์ทางการค้า บริษัทสามารถจัดส่งสินค้าจากผู้ผลิตในต่างประเทศจากประเทศหนึ่งไปยังลูกค้าในอีกประเทศหนึ่งได้ โดยบริษัทค้าสากลฯ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการทำสัญญาข้อตกลงและโต้ตอบข่าวสารระหว่างผู้ประกอบการค้าทั้งสองประเทศ การดำเนินงานในลักษณะเช่นนี้แม้จะไม่แพร่หลายนักในรูปบริษัทการค้าระหว่างประเทศของไทย แต่ก็ เป็นงานที่สามารถทำให้กิจกรรมทางการค้าของยกยตัวเพิ่มมากขึ้น

การควบคุมของบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด^๑

การควบคุมของบริษัทค้าสากลฯ แบ่งแยกตามหน้าที่หลักของธุรกิจดังนี้

ก. การควบคุมทางการตลาด

กิจกรรมทางการตลาดของบริษัทการค้าระหว่างประเทศเกี่ยวข้องกับการส่งสินค้าออกเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นบริษัทค้าสากลฯ จึงได้กำหนดกระบวนการควบคุมทางการตลาดออกเป็น ๔ ขั้นตอน คือ

๑. การกำหนดมาตรฐานและการวัดผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานด้านการส่งออกเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก เนื่องจากมีข้อมูลทางการตลาดในอดีตไม่เพียงพอที่จะกำหนดมาตรฐานได้อย่างถูกต้องและมีหลักเกณฑ์ การดำเนินงานในระยะแรกจึงเป็นไปในรูปการส่งเสริมให้หน่วยงานขายพยายามขายสินค้าแต่ละประเภทให้มากที่สุด เป็นการสร้างตัวเลขพื้นฐานที่จะใช้เป็นตัวกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงานต่อไปและแสวงหาวิธีวัดผลงานให้เป็นที่ยอมรับของพนักงานในระดับต่าง ๆ

๒. การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง พิจารณาจากตัวเลขการส่งออกในสินค้าแต่ละประเภท เป็นตัววัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยคำนึงถึงความยากง่ายในการจำหน่ายสินค้าแต่ละประเภทและโอกาสทางการค้า เช่น ลักษณะของสินค้า ความต้องการของสินค้าในตลาดต่างประเทศ จำนวนคู่แข่งในตลาดต่างประเทศ ประกอบการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

๓. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานและทำการแปลความหมายของความแตกต่างที่เกิดขึ้น

^๑ สัมภาษณ์ ปรีดา ชนะนิกร, รองกรรมการผู้จัดการบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓.

กำหนดให้พนักงานที่รับผิดชอบทางด้านการส่งสินค้าออกจัดทำรายงานเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการส่งออกจริงในแต่ละเดือนและทำการแปลความหมายของความแตกต่างที่เกิดขึ้นเสนอแก่หัวหน้าฝ่ายสินค้าขาออก เช่น การส่งสินค้าในบัญชีที่ ๒ ไม่น่าได้เกินเป้าหมายการส่งออกของเดือนธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๒ มูลค่า ๑,๒๐๐,๐๐๐ บาท สามารถส่งออกได้จริงเพียง ๕๒๘,๐๐๐ บาท สาเหตุที่มีการส่งออกต่ำกว่าเป้าหมายเนื่องจากปัญหาเกี่ยวกับเรือที่จะจัดส่งสินค้าแก่ลูกค้าในประเทศอิตาลี เลื่อนกำหนดออกไป

๔. การแก้ไข

เมื่อหัวหน้าฝ่ายสินค้าขาออกได้รับรายงานเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและตรวจสอบความถูกต้องแล้ว หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานและวิเคราะห์เห็นว่าควรมีการแก้ไขก็จะดำเนินการแก้ไขเองหรือเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ในกรณีส่งไม้ปาร์เก้อาจจะแก้ไข โดยหัวหน้าฝ่ายส่งออกจะทำการแจ้งให้ลูกค้าในต่างประเทศทราบถึงสาเหตุความล่าช้าและพยายามจัดส่งสินค้าไปให้เร็วที่สุด ถ้าผู้บริหารระดับต่าง ๆ ไม่สามารถจะจัดการให้กระบวนการควบคุมดำเนินไปจนกระทั่งหาข้อยุติได้แล้ว ผู้บริหารจะกระทำเพียงตรวจสอบผลการปฏิบัติงานแทนที่จะเป็นการควบคุม เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

ข. การควบคุมทางการเงินสำหรับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เช่น ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานขาย ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป ได้กำหนดให้ผู้บริหารแต่ละระดับมีอำนาจควบคุมดูแลการใช้จ่ายภายในวงเงินที่กำหนด ดังนี้

๑. กรรมการผู้จัดการ ควบคุมดูแลและอนุมัติการเบิกจ่ายเงินตามที่เห็นสมควร

๒. รองกรรมการผู้จัดการ ควบคุมดูแลและอนุมัติการเบิกจ่ายเงินในวงเงินไม่เกิน

๕ ล้านบาท

๓. ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ควบคุมดูแลและอนุมัติการเบิกจ่ายเงินในวงเงินไม่เกิน

๒.๕ ล้านบาท

๔. ผู้จัดการฝ่าย ควบคุมดูแลและอนุมัติการเบิกจ่ายเงินในวงเงินไม่เกิน ๒๕๐,๐๐๐ บาท

ส่วนการควบคุมทางการเงินที่ช่วยเหลือผู้ผลิตนั้น บริษัทค้าสากลฯ ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการควบคุมการเงินแก่ผู้ผลิต เพราะพบว่าผู้ผลิตส่วนใหญ่ ยังขาดระบบการจัดการที่ดีและมีการนำเงินที่ได้รับการช่วยเหลือไปใช้ผิดประเภทหรือผิดวัตถุประสงค์ บริษัทค้าสากลฯ จึงได้กำหนดวิธีการควบคุมทางการเงินโดย เงินสดหรือเช็คที่ผู้ผลิตได้รับจากการนำเลตเตอร์ออฟเครดิตที่ลูกค้าในต่างประเทศเปิดมาไปทำการ Packing Credit กับธนาคารพาณิชย์จะนำไปเข้าบัญชี ๓ บัญชีในอัตราส่วน ๕:๓:๒ โดยแบ่งแยกเงิน

๑. บัญชีที่ ๑ ร้อยละ ๕๐ ของเงินที่ทำการ Packing Credit กับธนาคารพาณิชย์ตามเลตเตอร์ออฟเครดิตเพื่อใช้ชำระหนี้ที่ผูกพันอยู่กับบริษัทค้าสากลฯ
๒. บัญชีที่ ๒ ร้อยละ ๓๐ ของเงินที่ทำการ Packing Credit กับธนาคารพาณิชย์ตามเลตเตอร์ออฟเครดิตเพื่อใช้เป็นทุนดำเนินการสำหรับผู้ผลิต
๓. บัญชีที่ ๓ ร้อยละ ๒๐ ของเงินที่ทำการ Packing Credit กับธนาคารพาณิชย์ตามเลตเตอร์ออฟเครดิตเพื่อให้แก่ผู้ผลิตชำระหนี้สินที่ผูกพันกับสถาบันการเงินอื่น เช่น เงินต้นและดอกเบี้ย

ค. การควบคุมทางด้านบุคลากร

การควบคุมทางด้านบุคลากร บริษัทค้าสากลฯ ได้กำหนดวิธีการควบคุมเกี่ยวกับการปฏิบัติทั่วไปด้านวินัยขึ้น เพื่อให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจและเต็มใจ ผู้บริหารงานของกิจการพยายามที่จะส่งเสริมความคิดที่ว่า การควบคุมช่วยให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น ช่วยให้ได้รับการยกย่องช่วยให้มีส่วนทำให้หน่วยงานของเขาก้าวหน้า ปฏิกริยาโต้ตอบของคณงานต่อการควบคุมเป็นสิ่งสำคัญ พนักงานบางคนไม่ชอบการควบคุมเพราะการตรวจสอบการทบทวนงาน และการบันทึกอย่างเข้มงวดเกี่ยวกับงานที่ยังไม่แล้วเสร็จ ย่อมก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์และมีความมีระเบียบเรียบร้อย บริษัทค้าสากลฯ จึงได้กำหนดระเบียบสำหรับพนักงานออกมา ๒ ฉบับคือ

๑. ระเบียบสำหรับพนักงานผู้บังคับบัญชา
๒. ระเบียบสำหรับพนักงานปฏิบัติงาน

ในระเบียบทั้ง ๒ ฉบับ กำหนดสาระสำคัญเกี่ยวกับ วันเวลาการทำงานและวันหยุด ค่าจ้าง ผลประโยชน์และสวัสดิการ วินัยของพนักงาน และบทลงโทษ ระบุรายละเอียดให้เหมาะสมสำหรับพนักงานแต่ละระดับ โดยมีข้อแตกต่างที่กิจการจะพยายามผ่อนคลายการควบคุมให้แก่พนักงาน

ในระดับสูง เช่น การบันทึกเวลาการทำงาน พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาได้รับการยกเว้นไม่ต้องมีการ
ลงเวลา ส่วนพนักงานปฏิบัติงานจะต้องประทับบัตรบันทึกเวลาทุกครั้ง ที่เข้าและเลิกงาน การหยุดพักหรือ
ลาโดยได้รับอนุญาตระหว่างเวลาทำงาน

การกำหนดระเบียบสำหรับพนักงานผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากพนักงานปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมาย
เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสูงเกิดความรู้สึกพึงพอใจที่จะ
มีการควบคุมตนเองมากกว่าที่จะบังคับให้ปฏิบัติตาม

ผลการดำเนินงานของบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด

การดำเนินงานส่วนใหญ่ของบริษัทค้าสากลฯ เน้นที่การส่งสินค้าออก เมื่อครบ ๑ ปี ของการ
ดำเนินงานใน พ.ศ. ๒๕๒๒ (ดูตารางที่ ๑๒ แสดงมูลค่าและจำนวนชนิดสินค้าที่ส่งออกแบ่งแยกตามบัญชี
สินค้า บริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด) ผลปรากฏว่า บริษัทค้าสากลฯ สามารถส่งสินค้าออกรวม ๒๘
ชนิด มีมูลค่ารวม ๔๔๕.๕ ล้านบาท แบ่งแยกตามบัญชีสินค้าดังนี้

๑. สินค้าบัญชีที่ ๑ ส่งออกมีมูลค่า ๓๙.๓ ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ ๗.๙ ของมูลค่ารวมที่บริษัท
ค้าสากลฯ ส่งออกทั้งหมด

๒. สินค้าบัญชีที่ ๒ ส่งออกมีมูลค่า ๓๑๕.๒ ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ ๖๓.๖ ของมูลค่ารวมที่
บริษัทค้าสากลฯ ส่งออกทั้งหมด

๓. สินค้าบัญชีที่ ๓ ส่งออกมีมูลค่า ๑๔๑.๕ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๕ ของมูลค่ารวมที่
บริษัทค้าสากลฯ ส่งออกทั้งหมด

สินค้าที่ส่งออกถึงร้อยละ ๙๗ เป็นสินค้าจากภายนอกเครื่องกลุ่มบริษัทปูนซิเมนต์ไทยมีเพียง
ร้อยละ ๓ เท่านั้นที่เป็นสินค้าจากเครื่องกลุ่มบริษัทปูนซิเมนต์ไทย แสดงว่ากิจการสามารถขยายการส่ง
สินค้าออกไปได้ประสบความสำเร็จนอกเหนือจากการส่งสินค้าที่มีอยู่ภายในเครื่องของกิจการ เป็นการ
สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการส่งออกของประเทศโดยส่วนรวม

เมื่อพิจารณาถึงผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ (ดูตารางที่ ๑๓ เปรียบเทียบ
มูลค่าการส่งออกกับเป้าหมายที่ตั้งโดยบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด และเป้าหมายที่ตั้งโดยสำนักงาน
คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน) ปรากฏว่า บริษัทค้าสากลฯ สามารถส่งสินค้าออกได้สูงกว่าเป้าหมาย
ที่กิจการตั้งไว้มีมูลค่า ๔๕.๕ ล้านบาท หรือสูงกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐ และบริษัทค้าสากลฯ สามารถ

ตารางที่ ๑๒

มูลค่าและจำนวนชนิดสินค้าที่ส่งออกแบ่งแยกตามบัญชีสินค้าของบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด

ระหว่างวันที่ ๕ มกราคม -๓๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๓

หน่วย: พันบาท

	บัญชีสินค้า				ร้อยละของมูลค่าส่งออกทั้งหมด	
	บัญชีที่ ๑	บัญชีที่ ๒	บัญชีที่ ๓	รวม	สินค้าในเรือ	สินค้านอกเรือ
มูลค่าการส่งออก	๓๔,๓๐๐	๓๑๕,๒๐๐	๑๔๑,๐๐๐	๔๙๐,๕๐๐		
ร้อยละของมูลค่าการส่งออกรวม	(๗.๔)	(๖๓.๖)	(๒๘.๔)	(๑๐๐.๐)	(๗)	(๙๓)
จำนวนชนิดสินค้าที่ส่งออก	๓	๕	๑๖	๒๔		

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

ตารางที่ ๑๓

เปรียบเทียบมูลค่าการส่งออกกับเป้าหมายที่ตั้งโดยบริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทย จำกัดและ

เป้าหมายที่ตั้งโดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

บริษัทค้าสากลซีเมนต์ไทย จำกัด

สิ้นสุดวันที่ ๓๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๒

หน่วย: พันบาท

บัญชีสินค้า	มูลค่าการส่งออก	เป้าหมาย				มูลค่าที่นับในการส่งออก**
		บริษัทค้าสากลฯ ตั้งไว้	% ผลงาน: เป้าหมาย	สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนตั้งไว้	% ผลงาน: เป้าหมาย	
บัญชีที่ ๑	๓๘,๓๐๐	๑๕๐,๐๐๐	๒๖.๒๐	๑๐๐,๐๐๐	๓๘.๓๐	๓๘,๓๐๐
บัญชีที่ ๒	๓๑๕,๒๐๐	๒๕๐,๐๐๐	๑๒๖.๐๘	๒๕๐,๐๐๐	๑๒๖.๐๘	๒๕๐,๐๐๐
บัญชีที่ ๓	๑๔๑,๐๐๐	๕๐,๐๐๐	๒๘๒.๐๐	๕๐,๐๐๐	๒๘๒.๘๐	๑๔๑,๐๐๐
รวม	๕๙๔,๕๐๐	๔๕๐,๐๐๐	๑๑๐.๑๑	๓๐๐,๐๐๐	๑๖๕.๑๗	๔๓๐,๓๐๐

หมายเหตุ * จำนวนจากตารางที่ ๘ และตารางที่ ๑๒

** มูลค่าที่นับในการส่งออก สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน กำหนดไว้ว่าในปีแรกที่ดำเนินกิจการ สินค้าในบัญชีที่ ๑ ให้นับรวมในมูลค่าการส่งออกไม่เกิน ๑๐๐ ล้านบาท และสินค้าในบัญชีที่ ๒ ให้นับรวมในมูลค่าการส่งออกไม่เกิน ๒๕๐ ล้านบาท ส่วนสินค้าในบัญชีที่ ๓ ให้นับตามมูลค่าที่ส่งออกจริง

ส่งออกได้สูงกว่าเป้าหมายที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนตั้งไว้ ๑๙๕ ล้านบาทหรือสูงกว่าเป้าหมายร้อยละ ๖๕

หากพิจารณามูลค่าที่นับในการส่งออก ปรากฏว่า บริษัทสามารถส่งออกมีมูลค่ารวม ๔๓๐.๓ ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมายที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนตั้งไว้ ๑๓๐.๓ ล้านบาท หรือสูงกว่าเป้าหมายร้อยละ ๔๓.๔๓

ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไขในการดำเนินงานของบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด

จากการศึกษาปัญหา อุปสรรคและวิธีแก้ไขในการดำเนินงานของบริษัทค้าสากลฯ สรุปได้คือ^๑

ก. ปัญหาการขาดผู้มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานด้านบริษัทการค้า

ระหว่างประเทศ

แม้ว่าบริษัทค้าสากลฯ จะมีประสบการณ์ในฐานะเป็นตัวแทนทางการตลาดในการส่งสินค้าเข้าและส่งออกให้แก่เครือกลุ่มบริษัทปูนซิเมนต์ไทยเป็นเวลานาน แต่การดำเนินงานในรูปบริษัทการค้าระหว่างประเทศ เป็นกิจการส่งออกขนาดใหญ่มีสินค้ามากทั้งชนิดและประเภท ทำให้บริษัทค้าสากลฯ เกิดปัญหาการขาดผู้มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในงานด้านนี้อย่างแท้จริง

วิธีแก้ไข

บริษัทค้าสากลฯ ได้วางแผนงานโดยการคัดเลือกพนักงานที่มีประสบการณ์ด้านการส่งสินค้าออกจากเครือกลุ่มบริษัทปูนซิเมนต์ไทย และเสาะแสวงหาคัดเลือกบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น เอกสาร ศุลกากร บัญชี การขนส่ง จากวงการค้าระหว่างประเทศมาช่วยดำเนินการในระยะแรกเพื่อสามารถดำเนินงานได้ทันที หลังจากเปิดดำเนินงานบริษัทค้าสากลฯ ได้พัฒนาบุคลากรโดยมีการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกิจการค้าระหว่างประเทศยิ่งขึ้นโดยติดต่อผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทการค้าระหว่างประเทศในญี่ปุ่นมาช่วยในการให้คำแนะนำแก่พนักงาน ตลอดจนการฝึกให้พนักงานเรียนรู้จากการทำงานและส่งพนักงานไปดูงานด้านการค้าในต่างประเทศ

^๑สัมภาษณ์ ปรีดา ชนะนิกร, รองกรรมการผู้จัดการบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓.

ข. ปัญหาในการเลือกชนิดและประเภทสินค้าที่จะทำการส่งออก

บริษัทค้าสากลฯ ประสบปัญหาในการเลือกชนิดและประเภทสินค้าเพราะสินค้าที่จะทำการส่งออกมีคู่แข่งกันจากทั่วโลก จำเป็นต้องเลือกสินค้าที่มีช่องทางและโอกาสพอจะแข่งขันกับนานาประเทศได้

วิธีแก้ไข

ในการเลือกชนิดและประเภทของสินค้า บริษัทค้าสากลฯ ได้แก้ไขโดยค้นหาข้อมูลจากหน่วยงานทางราชการ เช่น กรมศุลกากร และทำการเจาะบัตรและป้อนเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อต้องการทราบ

๑. รายชื่อสินค้า ๒๐๐ รายการแรกที่มีการส่งออกมากที่สุด
๒. สินค้าแต่ละรายการส่งออกไปยังประเทศใดบ้าง
๓. มูลค่าการส่งออกของสินค้าแต่ละรายการมีจำนวนเท่าใดในแต่ละปี
๔. รายชื่อและที่อยู่ของผู้ผลิตและผู้ส่งออกในประเทศของสินค้าแต่ละรายการ

การที่มีคู่แข่งกันทั่วโลก ทำให้บริษัทค้าสากลฯ ต้องพิจารณาเลือกสินค้าที่มีข้อได้เปรียบในการส่งออกไปแข่งขันกับตลาดโลก โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

๑. เป็นสินค้าที่ใช้แรงงานมาก ประเทศไทยมีแรงงานมากและอัตราค่าจ้างแรงงานต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ประเทศเหล่านี้มีแรงงานจำกัดและมีอัตราค่าจ้างแรงงานสูง ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงกว่าประเทศไทย
๒. คุณภาพแรงงาน แรงงานประเภทช่างฝีมือประเทศไทยมีความประณีตมากกว่าประเทศอื่น
๓. วัสดุที่จะใช้ จะทำการส่งสินค้าออกที่ใช้วัสดุในประเทศที่ประเทศอื่นไม่มีหรือมีจำนวนจำกัด เช่น ไม้สัก และควรรนำวัสดุมาผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มก่อนการส่งออก
๔. เป็นสินค้าที่มีความต้องการสูงในตลาดต่างประเทศ เช่น อาหารกระป๋อง

ค. ปัญหาในการติดต่อกับผู้ผลิตและผู้ส่งออกในประเทศ

ในการติดต่อกับผู้ผลิตและผู้ส่งออกในประเทศ ระยะเริ่มแรกปรากฏว่าร้อยละ ๔๐ ปฏิเสธที่จะทำการตกลงทางด้านการค้า มีสาเหตุเพราะ

๑. ผู้ผลิตและผู้ส่งออกในประเทศมีความเข้าใจว่าบริษัทค้าสากลฯ ไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือลักษณะงานที่ผู้ผลิตและผู้ส่งออกทำอยู่เดิม

๒. ผู้ผลิตและผู้ส่งออกไม่ทราบวาลิทธิและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากบริษัทค้าสากลฯ มีมากน้อยเพียงใด

๓. ผู้ผลิตและผู้ส่งออกเกรงว่าปริมาณการขายจะลดลง เนื่องจากมีแนวความคิดว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงให้บริษัทค้าสากลฯ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการส่งสินค้าออกแล้วจะทำให้ลูกค้าในต่างประเทศที่เคยทำการติดต่อขาดความมั่นใจในฐานะการเงินของผู้ผลิตและผู้ส่งออก รวมทั้งคุณภาพของสินค้า

วิธีแก้ไข

บริษัทค้าสากลฯ ได้จัดส่งพนักงานไปติดต่อกับผู้ผลิตและผู้ส่งออกเพื่อชี้แจงให้ทราบถึงสิทธิและประโยชน์ที่จะได้รับจากบริษัทค้าสากลฯ และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนและให้เข้าใจถึงการดำเนินงานในรูปบริษัทการค้าระหว่างประเทศ รวมทั้งตอบปัญหาและข้อสงสัยเพื่อให้ผู้ผลิตและผู้ส่งออกเกิดความมั่นใจ เล็งเห็นประโยชน์ที่ได้รับและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

ง. ปัญหาการควบคุมการเงินที่ให้แกผู้ผลิต

บริษัทค้าสากลฯ ส่วนใหญ่แล้วจะทำการติดต่อกับผู้ผลิตขนาดเล็กและขนาดกลาง ผู้ผลิตเหล่านี้มีเงินทุนจำกัด ไม่สามารถขยายงานได้เท่าที่ควร ดังนั้นบริษัทค้าสากลฯ จึงเกิดปัญหาการควบคุมการเงินที่ให้แกผู้ผลิตเพื่อให้สามารถผลิตสินค้าในปริมาณที่เหมาะสมกับการขยายตัวของตลาดในอนาคต

วิธีแก้ไข

บริษัทค้าสากลฯ จะทำการศึกษาถึงฐานะการเงินของผู้ผลิต หากพิจารณาเห็นว่าสมควรให้ความช่วยเหลือทางการเงิน บริษัทค้าสากลฯ จะดำเนินการดังนี้

๑. กำหนดวงเงินที่จะให้เครดิตไว้ปกติในวงเงิน ๕ ล้านบาท แต่หากมีกรณีพิเศษ บริษัทค้าสากลฯ อาจจะช่วยคำประกันหนี้สินให้

๒. ให้ความช่วยเหลือทางการเงินโดยคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำกว่าดอกเบี้ยธนาคารพาณิชย์

๓. ผู้ผลิตที่ไม่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน Packing Credit จากธนาคารพาณิชย์ จะได้รับเงินกู้ในอัตราไม่เกินร้อยละ ๘๐ ของจำนวนที่ระบุในเลตเตอร์ออฟเครดิต อัตราดอกเบี้ยที่ต้องชำระแก่ธนาคารพาณิชย์ร้อยละ ๑๓-๑๔^๑ บริษัทค้าสากลฯ จึงให้ความช่วยเหลือโดยโอนเลตเตอร์ออฟเครดิตของผู้ผลิตเหล่านี้ไปใช้ชื่อของบริษัทค้าสากลฯ ทำให้ผู้ผลิตเสียอัตราดอกเบี้ยเพียงร้อยละ ๘

๔. เมื่อบริษัทค้าสากลฯ ทำการ Packing Credit ให้แก่ผู้ผลิตแล้วบริษัทจะควบคุมให้ผู้ผลิตนำเงินไปใช้ให้ถูกต้องวัตถุประสงค์ตามแต่กรณีที่ได้ตกลงระหว่างกัน

จ. ปัญหาทางการผลิต

บริษัทการค้าระหว่างประเทศของไทยส่วนใหญ่ มีแหล่งผลิตจากกลุ่มเครือบริษัทเพียงบางประเภท ในกรณีของบริษัทค้าสากลฯ มีแหล่งผลิตในกลุ่มเครือบริษัทปูนซิเมนต์ไทยในสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้าง ไม่มีแหล่งผลิตที่ครอบคลุมสินค้าที่จะทำการส่งออก จึงเกิดความจำเป็นที่ต้องเสาะแสวงหาแหล่งผลิตเพื่อสนับสนุนกิจกรรมด้านการส่งออก ทำให้เกิดปัญหาการผลิตที่สำคัญคือ ปัญหาในการควบคุมปริมาณและคุณภาพสินค้า

วิธีแก้ไข

๑. ศึกษาสินค้าแต่ละประเภทที่จะทำการส่งออกถึงขั้นตอน กรรมวิธีและเทคนิคการผลิต จัดหาผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำแก่ผู้ผลิต และการนำเทคนิคจากต่างประเทศมาใช้

๒. มาตรฐานการผลิตของผู้ผลิตแต่ละรายแตกต่างกัน จึงต้องควบคุมคุณภาพในการผลิตก่อนจะมีการส่งสินค้าออกโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างสินค้าที่ผู้ผลิตจัดส่งมาให้

๓. ทำความตกลงกับผู้ผลิต เพื่อให้ผู้ผลิตสามารถจัดส่งสินค้าตามปริมาณและกำหนดเวลานัดหมาย

นัดหมาย

๔. เข้าร่วมลงทุนกับผู้ผลิต บริษัทค้าสากลฯ จะเข้าไปถือหุ้นในกิจการผู้ผลิตไม่เกินร้อยละ ๒๕ ของเงินทุนจดทะเบียนของผู้ผลิต หรือวงเงินไม่เกิน ๖ ล้านบาท และส่งพนักงานเข้าร่วมในคณะกรรมการของกิจการผู้ผลิตเพื่อจะได้มีสิทธิและเสียงในการวางนโยบายและติดตามผลการดำเนินงาน

ฉ. ปัญหาในการติดต่อกับตลาดต่างประเทศ

ปัญหาในการติดต่อกับตลาดต่างประเทศที่สำคัญคือ ลูกค้านำในต่างประเทศที่เคยทำการติดต่อกับผู้ผลิตและผู้ส่งออกโดยตรง ขาดความเชื่อถือบริษัทค้าสากลฯ เพราะการที่บริษัทค้าสากลฯ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้ผลิตและผู้ส่งออก และให้ลูกค้านำในต่างประเทศเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิตโดยใช้ชื่อของบริษัทค้าสากลฯ ทำให้ลูกค้านำในต่างประเทศซึ่งติดต่อกับผู้ผลิตเป็นเวลานาน เมื่อมีการใช้ชื่อบุคคลที่ ๓ เปิดเลตเตอร์ออฟเครดิต ทำให้ลูกค้านำในต่างประเทศเกิดความไม่มั่นใจในตัวผู้ผลิตและเกรงว่าบุคคลที่ ๓ อาจนำสินค้าชนิดเดียวกันที่มีคุณภาพด้อยกว่าซัดกลางจากผู้ผลิตรายอื่นไปให้

วิธีแก้ไข

๑. ติดต่อกับธนาคารของลูกค้านำในต่างประเทศ เพื่อให้ธนาคารดังกล่าวเป็นผู้รับรองและติดต่อกับลูกค้านำในต่างประเทศอีกทีหนึ่ง

๒. ถ้าลูกค้านำในต่างประเทศไม่ยอมเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิต กรณีเป็นลูกค้านำรายใหญ่จะส่งพนักงานไปติดต่อกับโดยตรง

ช. ปัญหาในการติดต่อกับหน่วยงานทางราชการ

บริษัทค้าสากลฯ มีการติดต่อกับหน่วยงานทางราชการเกี่ยวกับการสั่งสินค้าเข้าและส่งออกสินค้าออกในเรื่องต่าง ๆ เช่น เรื่องการขอยกเว้นภาษีอากร การกำหนดโควตา การจดทะเบียนขอใบอนุญาต ซึ่งมีขั้นตอน วิธีการ และรายละเอียดปลีกย่อยแตกต่างกันออกไป ดังนั้นปัญหาเรื่องความล่าช้าของหน่วยงานทางราชการ จึงเป็นอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งต่อการดำเนินงาน

๑. เครดิตที่โอนกันได้ คือ เครดิตที่ผู้รับประโยชน์หรือผู้ขายสินค้ามีสิทธิส่งให้ธนาคารผู้จ่ายเงินรับรองหรือธนาคารอื่นใดที่เป็นธนาคารผู้ตกลงรับซื้อตัวจ่ายเงินทั้งหมดหรือบางส่วนให้แก่บุคคลที่สามหนึ่งคนหรือหลายคนก็ได้

วิธีแก้ไข

บริษัทค้าสากลฯ ได้มีการศึกษาถึงขั้นตอน ระเบียบพิธีการ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับในเรื่อง การส่งสินค้าเข้าและ ส่งสินค้าออกอย่างละเอียด โดยมีฝ่ายพิธีการและขนส่งประสานงานกับฝ่าย ต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการ

บริษัทเท็กซ์ปอร์ตอินเตอร์เนชันแนล จำกัด (The Texport International Corp., Ltd)

ความเป็นมา

บริษัทเท็กซ์ปอร์ตอินเตอร์เนชันแนล จำกัด เดิมชื่อ บริษัทยูเนียนอินเตอร์เนชันแนล จำกัด เป็นบริษัทหนึ่งในกลุ่มเครือบริษัทสหยูเนียน จำกัด ดำเนินธุรกิจโดยการนำเข้าวัตถุดิบประเภท ลังทอให้แก่กลุ่มเครือบริษัทสหยูเนียน จำกัด ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๑๑ ต่อมาได้มีการขยายกิจการเพื่อเพิ่ม บทบาททางการส่งออกเป็นการสนองต่อความต้องการของตลาดต่างประเทศที่ทวีมากขึ้นตลอดเวลา จนกระทั่งมาเป็นบริษัทการค้าระหว่างประเทศที่สมบูรณ์แบบ โดยได้รับอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการลงทุน เมื่อวันที่ ๑๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๑ และเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ ๒ มกราคม พ.ศ. ๒๕๒๒

วัตถุประสงค์ของบริษัทเท็กซ์ปอร์ตอินเตอร์เนชันแนล จำกัด

วัตถุประสงค์สำคัญในการก่อตั้งบริษัทคือ ต้องการที่จะร่วมมือกับบริษัทผู้ผลิตต่าง ๆ ในอัน ที่จะสนับสนุนและพัฒนาอุตสาหกรรมภายในประเทศเพื่อการส่งออก การเข้าไปช่วยเหลือโดยลดภาระ ผู้ผลิตในด้านการหาตลาดต่างประเทศ กับบริการด้านข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญสำหรับ การผลิตเพื่อการส่งออก การอาศัยขอบข่ายงานของบริษัทเป็นผู้จัดการด้านการหาตลาดต่างประเทศ และระเบียบพิธีการส่งออกโดยแยกผู้ผลิตให้ทำหน้าที่ผลิตเพียงอย่างเดียว เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันกับผู้ผลิตประเทศอื่น ๆ ในตลาดโลก

เป้าหมายของบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชันแนล จำกัด

บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ ได้ตั้งเป้าหมายการส่งออกไว้ว่า เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในปีที่ ๑ ใน พ.ศ. ๒๕๒๒ จะทำการส่งสินค้าออกได้มีมูลค่า ๓๐๐ ล้านบาท และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในปีที่ ๒ และ ๓ ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๒๓-๒๕๒๔ บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ จะทำการส่งออกมีมูลค่า ๗๐๐ และ ๑,๐๐๐ ล้านบาท ตามลำดับ (ดูตารางที่ ๑๔ แสดงเป้าหมายการส่งออกแบ่งแยกตามบัญชีสินค้าของบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชันแนล จำกัด) ซึ่งเป้าหมายของสินค้าที่บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ ทำการส่งออก แบ่งแยกได้ดังนี้

๑. สินค้าตามบัญชีที่ ๑ คาดว่าจะไม่ทำการส่งออก
๒. สินค้าตามบัญชีที่ ๒ สินค้าที่จะส่งออกได้แก่ ผ้าฝ้าย และผ้าใยประดิษฐ์ทั้งที่ไม่พอกย้อม และพอกย้อมแล้ว ด้ายทอทั้งด้ายฝ้าย ด้ายเสริมฝ้ายและใยประดิษฐ์ เสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยมีเป้าหมายว่า ในปีที่ ๑, ๒ และ ๓ จะทำการส่งออกมีมูลค่า ๒๕๐, ๕๕๐ และ ๗๐๐ ล้านบาท ตามลำดับ
๓. สินค้าตามบัญชีที่ ๓ สินค้าที่จะส่งออก ได้แก่ ชิปรูด กระดุม ด้ายเย็บ ด้ายปัก สายยาง ยืด และยางยืด แถบกาวย และสินค้าประเภทหัตถกรรม โดยมีเป้าหมายว่า ในปีที่ ๑, ๒ และ ๓ จะทำการส่งออกมีมูลค่า ๕๐, ๑๕๐ และ ๓๐๐ ล้าน ตามลำดับ

ส่วนเป้าหมายในการนำสินค้าเข้านั้น บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ พิจารณาจากความต้องการวัตถุดิบ และสินค้าของบริษัทในเครือว่ามีมากน้อยเพียงไร โดยตั้งเป้าหมายการส่งสินค้าเข้าเพิ่มมากขึ้นในอัตราเฉลี่ยร้อยละ ๒๐ ต่อปี เนื่องจากความต้องการในการขยายกำลังการผลิตสำหรับบริษัทในเครือและการส่งเข้าจากตัวแทนของผู้ผลิตภายนอกเครือบริษัท ที่บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ ทำความตกลงกันอยู่

ตารางที่ ๑๔

เป้าหมายการส่งออกแบ่งแยกตามบัญชีสินค้าของบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๒๒-๒๕๒๔

หน่วย: ล้านบาท

บัญชีสินค้า	มกราคม-ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๒ (ปีที่ ๑)	มกราคม-ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๓ (ปีที่ ๒)	มกราคม-ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๔ (ปีที่ ๓)	รวม
บัญชีที่ ๑	-	-	-	-
บัญชีที่ ๒	๒๕๐	๕๕๐	๗๐๐	๑,๕๐๐
บัญชีที่ ๓	๕๐	๑๕๐	๓๐๐	๕๐๐
รวม	๓๐๐	๗๐๐	๑,๐๐๐	๒,๐๐๐

ที่มา: บริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

การวางแผนของบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชันแนล จำกัด^๑

การวางแผนของบริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ ถูกกำหนดขึ้นโดย คณะกรรมการวางแผน ซึ่งประกอบด้วยกรรมการผู้จัดการ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ และสมาชิกคณะกรรมการซึ่งมาจากผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ โดยคณะกรรมการวางแผนมีหน้าที่ในการพิจารณาวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของกิจการ โดยสมาชิกคณะกรรมการวางแผนจะเป็นผู้ประสานงานในการรับข้อเสนอแนะ ข้อมูล ความคิดเห็น ตลอดจนความเห็นชอบทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนของการที่ได้ร่างขึ้นมา เพื่อให้เกิดความร่วมมือและสนับสนุนในขั้นปฏิบัติตามแผน กรรมการผู้จัดการในฐานะที่ทำหน้าที่ร่วมในการวางแผนจะทำการวางแผนตามมติของคณะกรรมการวางแผน

บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ ได้มีการวางแผนแบ่งแยกหัวข้อพิจารณาได้ดังนี้

ก. การวางแผนทางการตลาด

๑. การวางแผนระยะสั้น เป็นการวางแผนการตลาดก่อนที่จะได้รับการส่งเสริม ดังนี้

ก) ระยะเริ่มแรกของการดำเนินงานบริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ จะติดต่อกับลูกค้าประจำของกลุ่มเครื่องบริษัทสทยูเนี่ยน จำกัด ซึ่งได้แก่

- ๑) กลุ่มประเทศตลาดร่วมยุโรป ได้แก่ อิตาลี เยอรมันตะวันตก ฝรั่งเศส อังกฤษ เบลเยียม เนเธอร์แลนด์ สก๊อตแลนด์
- ๒) ประเทศอเมริกาและแคนาดา
- ๓) ประเทศฟินแลนด์และสวีเดน
- ๔) กลุ่มประเทศอาฟริกาตะวันตก
- ๕) ประเทศสวิสเซอร์แลนด์
- ๖) ประเทศแถบเอเชีย ได้แก่ ฮองกง สิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น

ข) ลูกค้าที่ขายอยู่เป็นประจำในประเทศเล็ก ๆ เช่น ฟินแลนด์ บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ จะจัดตั้งตัวแทนจำหน่ายสินค้าในท้องถิ่น (Local Representative) เพื่อขยายตลาดในประเทศนั้น

ให้กว้างขึ้นและเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งสำนักงานสาขาในต่างประเทศ

๒. การวางแผนระยะยาว

- ก) ทำการติดต่อและแสวงหาสินค้าที่เหมาะสมที่จะส่งออกจากผู้ผลิตในประเทศ
- ข) สินค้าบางประเภท เช่น สิ่งทอ เมื่อบริษัทเท็กซัสปอร์ตา ได้รับการส่งเสริมจะเป็นผู้ทำการส่งวัตถุดิบเข้ามาเอง และจ้างโรงงานในประเทศผลิต เพราะบริษัทเท็กซัสปอร์ตาสามารถขอคืนภาษีอากรสินค้าที่ส่งออกได้จากกรมศุลกากร และกระทรวงการคลัง และการเป็นผู้ผลิตเองไม่ต้องเสียภาษีรับจ้างผลิต ทำให้ราคาขายสามารถแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้
- ค) จะดำเนินการวิจัยตลาดเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของประเภทและมูลค่าของสินค้า
- ง) หาทางติดต่อกับบริษัทการค้าและผู้ส่งออกรายใหม่ในต่างประเทศเพื่อหาทางขยายตลาดและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางการค้า
- จ) สร้างข่ายงานโดยจัดตั้งสำนักงานสาขาในต่างประเทศ โดยวางแผนกำหนดขั้นตอนดังนี้
- ๑) ในปี พ.ศ. ๒๕๒๒ จะเปิดสาขาที่ฮ่องกงและสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นประเทศที่มีการติดต่อสื่อสารสะดวก และเป็นศูนย์กลางทางการค้าในทวีปเอเชียและอเมริกา
 - ๒) ในปี พ.ศ. ๒๕๒๓ จะขยายสาขาในประเทศ คือ สิงคโปร์และเยอรมันตะวันตก โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานในระยะหนึ่ง เพราะการเปิดสาขาในต่างประเทศมีค่าใช้จ่ายสูงมาก จึงจำเป็นต้องมีมูลค่าการส่งออกมากเพียงพอกับค่าใช้จ่าย สำหรับสำนักงานสาขาในสิงคโปร์จะดูแลธุรกิจในมาเลเซีย อินโดนีเซีย ออสเตรเลีย ส่วนสำนักงานสาขาในเยอรมันตะวันตกจะดูแลธุรกิจในกลุ่มประเทศตลาดร่วมยุโรป และประเทศในยุโรปอื่น ๆ

ข. การวางแผนทางการเงิน

๑. แผนงานระยะสั้น วางแผนที่จะหาแหล่งเงินทุนระยะสั้นจากธนาคารพาณิชย์ โดยขอกู้ยืมเงินโดยวิธี Packing Credit หรือวิธีการเบิกเงินเกินบัญชีเพื่อนำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของกิจการ โดยจัดสรรเงินทุนเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของกิจการ เช่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อวัตถุดิบและสินค้า และการให้กู้ยืมเงินแก่ผู้ผลิตและผู้ส่งออก ในระยะสั้นเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนแก่กิจการเหล่านี้ ในการซื้อวัตถุดิบและสินค้า ระยะเวลาที่ให้กู้ยืมจะขึ้นอยู่กับฐานะการเงินและความเชื่อถือที่มีต่อลูกค้า

๒. การวางแผนระยะยาว กำหนดเงินลงทุนทั้งหมดมีมูลค่า ๑๐๐ ล้านบาท ซึ่งมาจากแหล่งเงินทุนดังนี้

- ก) เงินลงทุนที่ได้จากมูลค่าหุ้นที่เรียกชำระครบตามมูลค่าหุ้น จำนวน ๕๐ ล้านบาท
- ข) เงินลงทุนจากการกู้ยืมภายในประเทศ จำนวน ๕๐ ล้านบาท จากการกู้ยืมธนาคารกรุงเทพ จำกัด จำนวน ๔๐ ล้านบาท และธนาคารกรุงไทย จำนวน ๑๐ ล้านบาท

บริษัท เท็กซ์ปอร์ตฯ นำเงินทุนไปใช้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ก) ลงทุนในทรัพย์สินของกิจการ จำนวน ๑๐ ล้านบาท
- ข) เงินทุนหมุนเวียนจำนวน ๔๐ ล้านบาท จะนำไปใช้เพื่อการสนับสนุนทางด้านการเงินแก่ผู้ผลิตภายในประเทศ เช่น การซื้อเครื่องจักร เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการผลิต และบริษัท เท็กซ์ปอร์ตฯ จะทำการร่วมลงทุนกับโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศด้วย

นอกจากนี้บริษัท เท็กซ์ปอร์ตฯ ได้ทำการคาดคะเนผลกำไรขาดทุนจากการดำเนินสุทธิกิจการไว้ว่า ในปีที่ ๑ ฐานะการเงินของกิจการคาดว่าจะขาดทุนสุทธิ ๗๐๐,๐๐๐ บาท ในปีที่ ๒ และ ๓ คาดว่ากิจการจะมีกำไรสุทธิ ๒,๔๖๕,๐๐๐ บาท และ ๗,๖๕๕,๐๐๐ บาท ตามลำดับ(ดูตารางที่ ๑๕ แสดงการคาดคะเนงบกำไรขาดทุน ในช่วง ๓ ปีแรก ที่ดำเนินกิจการ ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๒๒-๒๕๒๔)

ตารางที่ ๑๕

การคาดคะเนงบกำไรขาดทุนในช่วง ๓ ปีแรกที่ดำเนินการของบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๒๒-๒๕๒๔

หน่วย: พันบาท

รายการ	ปีที่ ๑	ปีที่ ๒	ปีที่ ๓
	พ.ศ. ๒๕๒๒	พ.ศ. ๒๕๒๓	พ.ศ. ๒๕๒๔
<u>รายได้</u> จากการจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศ	๓๐๐,๐๐๐	๗๐๐,๐๐๐	๑,๐๐๐,๐๐๐
กำไรขั้นต้นจากการจำหน่ายสินค้า	๔,๕๐๐	๑๐,๕๐๐	๒๐,๐๐๐
<u>รายจ่าย</u>			
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนและค่าแรง	๒,๔๐๐	๓,๐๐๐	๓,๖๐๐
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	๔๐๐	๑,๒๐๐	๑,๕๐๐
ค่าใช้จ่ายในการติดต่อค้าขายระหว่างประเทศ	๑,๒๐๐	๒,๔๐๐	๓,๖๐๐
ค่าดอกเบี่ยธนาคาร	๕๐๐	๑,๐๐๐	๑,๐๐๐
ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	๒๐๐	๔๐๐	๔๐๐
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักภาษี	(๗๐๐)	๒,๕๐๐	๔,๔๐๐
หักภาษี	-	๓๔	๒,๒๐๔
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(๗๐๐)	๒,๔๖๕	๒,๑๙๖

ที่มา: บริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ค. การวางแผนทางด้านบุคลากร

๑. การวางแผนระยะสั้น ก่อนที่บริษัทเท็กซัสปอร์ตฯ จะมีการจัดตั้งในรูปบริษัทการค้าระหว่างประเทศ อัตรากำลังมีเพียง ๑๐ คน จึงได้มีการวางแผนด้านบุคลากรในระยะสั้นเนื่องจากมีความต้องการที่จะเริ่มดำเนินการทันทีภายหลังจากได้รับอนุมัติคำขอรับการส่งเสริมในปี พ.ศ. ๒๕๒๒ ก็กิจการได้คาดคะเนจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสมในระยะเริ่มแรกของการปฏิบัติงานว่าควรมีจำนวน ๘๐ คน แหล่งที่มาของบุคคลเหล่านี้จะได้จากกลุ่มเครือข่ายสหวิทยุเวียนจำกัด และผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ การขนส่ง เอกสาร โดยจัดแบ่งพนักงานออกเป็น ๓ ระดับคือ

ก) พนักงานระดับบริหาร ได้แก่ พนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป จำนวน ๑๐ คน

ข) พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและผู้คุมงาน

จำนวน ๒๐ คน

ค) พนักงานระดับปฏิบัติงาน ได้แก่ เสมียนพนักงาน จำนวน ๕๐ คน

๒. การวางแผนระยะยาว บริษัทเท็กซัสปอร์ตฯ ได้มีการวางแผนสำหรับความต้องการบุคลากรในอนาคต เนื่องจากคาดว่าปริมาณงานจะขยายตัวเพิ่มขึ้นในอนาคต โดยมีการวางแผนอัตรากำลังในช่วงระยะเวลา ๓ ปี ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๒๒-๒๕๒๔ ว่าเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานแต่ละปีจะมีอัตรากำลังประมาณ ๘๐, ๘๖ และ ๑๑๕ ตามลำดับ (ดูตารางที่ ๑๖ แสดงการคาดคะเนจำนวนอัตรากำลังแบ่งแยกตามระดับพนักงาน)

ตารางที่ ๑๖

การคาดคะเนจำนวนอัตรากำลังแบ่งแยกตามระดับพนักงานของบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๒๒-๒๕๒๔

ระดับพนักงาน	จำนวนอัตรากำลัง				
	พ.ศ. ๒๕๒๒. (คน)	พ.ศ. ๒๕๒๓ (คน)	% เปลี่ยนแปลง จากปีที่แล้ว	พ.ศ. ๒๕๒๔ (คน)	% เปลี่ยนแปลงจาก ปีที่แล้ว
พนักงานระดับบริหาร	๑๐	๑๒	๒๐.๐๐	๑๔	๒๐.๐๐
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา	๒๐	๒๔	๒๐.๐๐	๒๙	๒๐.๐๐
พนักงานระดับปฏิบัติงาน	๕๐	๖๐	๒๐.๐๐	๗๒	๒๐.๐๐
รวม	๘๐	๙๖	๒๐.๐๐	๑๑๕	๒๐.๐๐

ที่มา: บริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

การจัดโครงสร้างองค์การของบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชันแนล จำกัด

บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ ได้ออกแบบโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (ดูแผนภาพที่ ๒ แสดงแผนผังโครงสร้างองค์การของบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชันแนล จำกัด) โดยแบ่งแยกหน่วยงานออกเป็น ๖ ฝ่ายคือ

ก. ฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่จัดทำระบบบัญชี งบรายงานทางการเงิน ควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินของกิจการ หาแหล่งเงินทุน และพิจารณางบประมาณค่าใช้จ่ายกิจการหรือโครงการที่ฝ่ายขายภายในประเทศและต่างประเทศเอนมา

ข. ฝ่ายธุรการส่งออกและนำเข้า มีหน้าที่ ดำเนินการด้านเอกสาร พิธีการนำเข้าและส่งออก ติดต่อกับบริษัทและตัวแทนต่าง ๆ เพื่อหาขายนพหณะสำหรับขนส่งสินค้า การประกนภัยสินค้าและการเก็บรักษาสินค้า

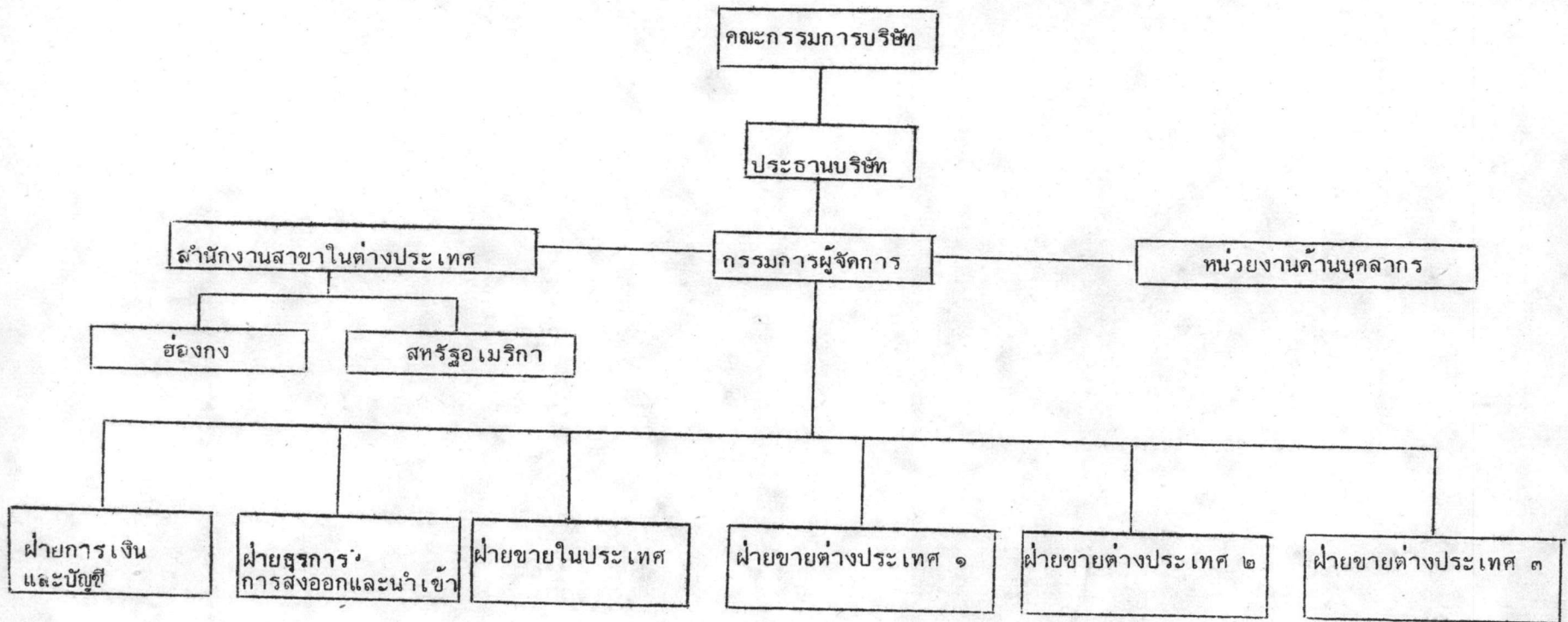
ค. ฝ่ายขายในประเทศ ทำหน้าที่ส่งสินค้าเข้า ศึกษาถึงรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของผู้ซื้อในประเทศ เสนอราคาพร้อมทั้งเงื่อนไข รับผิดชอบสั่งซื้อและจัดส่งสินค้าให้แก่ผู้ซื้อในประเทศ ทำการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับคุณภาพหรือกำหนดการส่งสินค้า

ง.-จ.-ฉ. ฝ่ายขายต่างประเทศ ๑-๒-๓ มีหน้าที่จัดหาและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่มุ่งทางในการส่งออก ติดต่อกับผู้ผลิตภายในประเทศ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการส่งออก และติดต่อกับผู้ซื้อในต่างประเทศ เรื่องราคา เงื่อนไขการชำระเงิน วิธีส่งมอบ ให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่ผู้ผลิตภายในประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการจัดการ วิธีการผลิต จัดทำเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวก

นอกจากการแบ่งโครงสร้างภายในออกเป็น ๖ ฝ่ายดังกล่าวแล้ว กรรมการผู้จัดการยังมีหน้าที่ควบคุมดูแลหน่วยงานด้านบุคลากรโดยตรงและสำนักงานสาขาในต่างประเทศ ๒ แห่ง คือ ฮองกง และสหรัฐอเมริกา

ฝ่ายขายต่างประเทศขึ้นกับการพิจารณาของบริษัท

รูปที่ ๒ แผนผังการจัดโครงสร้างองค์การของบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด



การปฏิบัติขั้นต่ำในการของบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชันแนล จำกัด^๑

ลักษณะการดำเนินงานของบริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ มีลักษณะ เช่นเดียวกับบริษัทค้าสากลฯ เนื่องจากประกอบกิจการประเภทเดียวกัน โดยดำเนินการด้านการส่งสินค้าออกและสั่งสินค้าเข้า การร่วมลงทุนในโครงการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการประกอบกิจการค้ากับประเทศที่สาม บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ ได้ดำเนินการติดต่อและรวบรวมผู้ผลิตขนาดเล็กและขนาดกลาง ภายในประเทศ โดยส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อโดยตรงให้ความช่วยเหลือ และบริการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑. ให้บริการทางด้านการตลาดต่างประเทศ โดยให้คำแนะนำในการกำหนดราคาเงื่อนไขในการจำหน่าย เลือกช่องทางการจำหน่าย วิจัยตลาดในตลาดต่างประเทศ
๒. ให้บริการทางด้านเอกสารการค้าระหว่างประเทศ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทางราชการ เช่น กรมศุลกากร และให้บริการทางด้านเอกสารที่เกี่ยวกับธนาคารต่าง ๆ
๓. ให้บริการขนส่งและจองระวางเรือ ตั้งแต่สินค้าอยู่ที่โรงงานจนถึงจุดส่งมอบของผู้ซื้อ ในต่างประเทศให้คำแนะนำหรือรับดำเนินการในการบรรจุหีบห่อ การทำตราเครื่องหมาย เพื่อประหยัดค่าขนส่ง ปลอดภัยและถูกต้องตามกฎหมายของประเทศผู้ส่งเข้า
๔. ให้บริการทางการเงิน ช่วยเหลือผู้ผลิตให้สามารถกู้ยืมเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยเสียอัตราดอกเบี้ยต่ำ
๕. ให้บริการด้านการส่งวัตถุดิบเข้ามาจากต่างประเทศเพื่อนำมาผลิตสินค้าส่งออกโดยผู้ผลิตไม่ต้องรับภาระเรื่องภาษี อากรขาเข้า หรือเงินค้ำประกัน
๖. ให้บริการในการช่วยแสวงหาความช่วยเหลือทางเทคนิคจากต่างประเทศแก่ผู้ผลิต

^๑สมภรณ์ ปุณมี ปุณศรี, กรรมการผู้จัดการบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชันแนล จำกัด,
๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๒.

บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ มีลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างจากบริษัทค้าสากลฯ ที่สำคัญคือ บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ จะดำเนินการส่งสินค้าออกส่วนใหญ่ประเภทผลิตภัณฑ์สิ่งทอ และทำการส่งสินค้า และวัตถุดิบเพื่อมาป้อนโรงงานอุตสาหกรรมประเภทผลิตภัณฑ์สิ่งทอไปยังตลาดใหญ่ในยุโรปและอเมริกา ให้แก่กลุ่มเครือบริษัทสหยูเนียนจำกัด เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งตรงกันข้ามกับบริษัทค้าสากลฯ ที่ทำการส่งสินค้าออกครอบคลุมสินค้ามากกว่าและการส่งเข้าสินค้าและวัตถุดิบจะดำเนินการเกี่ยวข้องกับผู้ผลิตซึ่งอยู่นอกกลุ่มเครือบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นส่วนใหญ่

การควบคุมของบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด^๑

แบบการควบคุมทางด้านการจัดการที่บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ นำมาใช้คือ การควบคุมทั้งหมด (Overall Controlling) ซึ่งเป็นการควบคุมที่พิจารณากิจการทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ของกิจการ ว่าเป็นหน่วยงานหน่วยหนึ่ง แนวความคิดการควบคุมนี้ไม่แบ่งเล็งเฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง การควบคุมโดยทั้งหมดจัดให้มีเกณฑ์หรือมาตรฐานชนิดง่าย ๆ แต่มีประสิทธิภาพสำหรับวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ของกิจการ แบบการควบคุมนี้จะช่วยการจัดการเป็นอย่างมากที่จะตรวจพบข้อบกพร่องได้อย่างรวดเร็วของหน่วยปฏิบัติงานที่สำคัญของกิจการ หรือช่วยยืนยันความก้าวหน้าของกิจการ ซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและการใช้ความพยายามทางด้านการจัดการเป็นอย่างมาก งานการควบคุมก็ง่าย โดยที่การปฏิบัติงานที่โดยทั้งหมดสามารถถูกประเมินเพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านั้น ใช้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ตัวอย่างการควบคุมหน้าที่งานที่สำคัญ อาทิ เช่น ในหน้าที่เกี่ยวกับการจัดหาวัตถุดิบหรือสินค้าให้แก่บริษัทในเครือ ขั้นตอนการควบคุมได้แก่

๑. การจัดซื้อ กิจการต้องแน่ใจว่าการส่งสินค้าเข้า มีการสืบราคา หรือการประมูลได้มีการปฏิบัติและบันทึกไว้อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งระบุข้อกำหนดวัตถุดิบหรือ สินค้าที่ต้องการ คุณภาพและระยะเวลาการส่งมอบ

^๑สัมภาษณ์ ปุณมี ปุณศรี, กรรมการผู้จัดการบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด,

๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓.

๒. การรับมอบวัตถุดิบ กิจการต้องตรวจสอบอำนาจหน้าที่ที่จะรับมอบวัตถุดิบหรือสินค้า พร้อมทั้งลักษณะ น้ำหนัก ความเสียหาย การบรรจุ และคุณภาพของวัตถุดิบ หรือ สินค้าที่ได้รับมอบ

๓. การเก็บรักษาสินค้า กิจการมีการควบคุมลงบัญชีรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าอย่างละเอียด เพื่อป้องกันการสูญหาย

๔. การส่งมอบ กิจการมีการควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่าจะส่งมอบให้แก่ลูกค้า ในปริมาณคุณภาพและกำหนดเวลาที่ระบุไว้ในเงื่อนไข

ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมดังกล่าวเป็นงานในความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการโดยตรง โดยอาศัยเอกสารต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการควบคุม เช่น งบดุลเปรียบเทียบ งบกำไรขาดทุน รายงานการควบคุม ฯลฯ

ผลการดำเนินงานของบริษัทเท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชันแนล จำกัด

ผลการดำเนินงานของบริษัทเท็กซัสปอร์ตฯ ใน พ.ศ. ๒๕๒๒ ปรากฏว่าบริษัทเท็กซัสปอร์ตฯ สามารถส่งสินค้าออกรวม ๗ ชนิด มีมูลค่ารวม ๖๑๘.๕๗ ล้านบาท (ดูตารางที่ ๑๗ แสดงมูลค่าและจำนวนชนิดสินค้าที่ส่งออกแบ่งแยกตามบัญชี) ดังนี้

๑. สินค้าบัญชีที่ ๑ ไม่ได้ทำการส่งออก

๒. สินค้าบัญชีที่ ๒ ส่งออกมีมูลค่า ๕๔๗.๖๐๗ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๘๘.๕ ของมูลค่ารวมที่บริษัทเท็กซัสปอร์ตฯ ส่งออกทั้งหมด

๓. สินค้าบัญชีที่ ๓ ส่งออกมีมูลค่า ๗๐.๙๖๓ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๕ ของมูลค่ารวมที่บริษัทเท็กซัสปอร์ตฯ ส่งออกทั้งหมด

การส่งสินค้าออกของบริษัทเท็กซัสปอร์ตฯ ส่วนใหญ่จะเป็นการส่งสินค้าจากบริษัทในเครือถึงร้อยละ ๘๐ และทำการส่งสินค้าออกที่มาจากนอกเครือบริษัทเพียงร้อยละ ๒๐ โดยส่งสินค้าไปยังกลุ่มตลาดร่วมยุโรปเป็นมูลค่าถึงร้อยละ ๖๐ ของการส่งออกทั้งหมด และประเทศยุโรปอื่นนอกจากกลุ่มตลาดร่วมยุโรปร้อยละ ๑๐ ตลาดในอเมริการ้อยละ ๑๐ และตลาดในเอเชียร้อยละ ๒๐

เมื่อพิจารณาถึงผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ดูตารางที่ ๑๘ เปรียบเทียบมูลค่าการส่งออกกับเป้าหมายที่ตั้งโดยบริษัทเท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชันแนล จำกัด และเป้าหมายที่ตั้งโดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน) ปรากฏว่าบริษัทเท็กซัสปอร์ตฯ สามารถส่งออกได้สูงกว่า

เป้าหมายที่กิจการตั้งไว้มีมูลค่า ๓๑๘.๕๗ ล้านบาท หรือสูงกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๖.๑๙ และบริษัท
เท็กซัสปอร์ตฯ สามารถส่งออกได้สูงกว่าเป้าหมายที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนตั้งไว้
๓๑๘.๕๗ ล้านบาท หรือสูงกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๖.๑๙

หากพิจารณามูลค่าที่นับในการส่งออกปรากฏว่า บริษัทเท็กซัสปอร์ตฯ สามารถส่งออกมีมูลค่า
รวม ๓๒๐.๙๖๓ ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมายที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนตั้งไว้ ๒๐.๙๖๓
ล้านบาท หรือสูงกว่าเป้าหมายร้อยละ ๖.๙๙

ด้านการนำสินค้าเข้า บริษัทเท็กซัสปอร์ตฯ ส่งสินค้าเข้าประเภทวัตถุดิบ เช่น ผ้าฝ้ายและ
เครื่องจักรที่เกี่ยวข้องอุตสาหกรรมสิ่งทอ ซึ่งเป็นสินค้าหลักของบริษัทในเครือ ในช่วง พ.ศ. ๒๕๒๒
บริษัทเท็กซัสปอร์ตฯ มีการส่งสินค้าเข้ามีมูลค่ารวม ๕๐๐ ล้านบาท ซึ่งทำการคาดคะเนว่าแนวโน้ม
ในอนาคตของการส่งสินค้าเข้าจะมีปริมาณและมูลค่าเพิ่มขึ้นทุกปี เพราะวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ
ของโลกทำให้ราคาสินค้าและวัตถุดิบที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศมีราคาสูงขึ้นทุกปีและความต้องการ
วัตถุดิบและเครื่องจักรสำหรับการขยายการผลิตมีมากขึ้น

ตารางที่ ๑๗

มูลค่าและจำนวนชนิดสินค้าที่ส่งออกแบ่งแยกตามบัญชีสินค้าของบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชันแนล จำกัด

ระหว่างวันที่ ๒ มกราคม-๓๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๒

หน่วย: พันบาท

รายการ	บัญชีสินค้า				ร้อยละของมูลค่าส่งออกทั้งหมด	
	บัญชีที่ ๑	บัญชีที่ ๒	บัญชีที่ ๓	รวม	สินค้าในเครือ	สินค้านอกเครือ
มูลค่าการส่งออก	-	๕๔๗,๖๐๗	๗๐,๕๖๓	๖๑๘,๕๗๐		
ร้อยละของมูลค่าการส่งออกรวม	-	(๘๘.๕)	(๑๑.๕)	(๑๐๐.๐)	(๘๐)	(๒๐)
จำนวนชนิดสินค้าที่ส่งออก	-	๔	๓	๗		

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

ตารางที่ ๑๘

เปรียบเทียบมูลค่าการส่งออกกับเป้าหมายที่ตั้งโดยบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัดและ
เป้าหมายที่ตั้งโดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน*

บริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

สิ้นสุด ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

หน่วย: พันบาท

บัญชีสินค้า	มูลค่าการส่งออก	เป้าหมาย				มูลค่าที่นับในการส่งออก**
		บริษัท เท็กซัสปอร์ต ที่ตั้งไว้	% ผลงาน: เป้า หมาย	สำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการลงทุน	% ผลงาน: เป้า หมาย	
บัญชีที่ ๑	-	-	-	๑๐๐,๐๐๐	-	-
บัญชีที่ ๒	๕๕๗,๖๐๗	๒๕๐,๐๐๐	๒๑๙,๐๔	๒๕๐,๐๐๐	๒๑๑.๐๔	๒๕๐,๐๐๐
บัญชีที่ ๓	๗๐,๙๖๓	๕๐,๐๐๐	๑๔๑.๙๓	๕๐,๐๐๐	๑๔๑.๙๓	๗๐,๙๖๓
รวม	๖๑๘,๕๗๐	๓๐๐,๐๐๐	๒๐๖.๑๙	๓๐๐,๐๐๐	๒๐๖.๑๙	๓๒๐.๙๖๓

หมายเหตุ * จำนวนจากตารางที่ ๑๘ และ ตารางที่ ๑๗

** มูลค่าที่นับในการส่งออก สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน กำหนดไว้ว่า ในปีแรกที่กำลังดำเนินการ สินค้าในบัญชีที่ ๑ ให้นำรวมในมูลค่าการส่งออกไม่เกิน ๑๐๐ ล้านบาท สินค้าในบัญชีที่ ๒ ให้นำรวมในมูลค่าการส่งออกไม่เกิน ๒๕๐ ล้านบาท ส่วนสินค้าในบัญชีที่ ๓ ให้นำตามมูลค่าที่ส่งออกจริง แต่ไม่ต่ำกว่า ๕๐ ล้านบาท และมูลค่าการส่งออกรวมไม่ต่ำกว่า ๓๐๐ ล้านบาท

ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไขในการดำเนินงานของบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชันแนล จำกัด

จากการดำเนินงานของบริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ ที่ผ่านมาในช่วง ๑ ปีเศษ ได้พบปัญหาอุปสรรคหลายประการ และได้ดำเนินการแก้ไขด้วยวิธีการต่างกัน สรุปเป็นหัวข้อได้ดังนี้^๑

ก. ปัญหาการขาดผู้มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการค้าระหว่างประเทศ

ก่อนที่บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ จะดำเนินงานในรูปบริษัทการค้าระหว่างประเทศ ก็กิจการดำเนินงานด้านส่งสินค้าเข้าประเทศ วัตถุประสงค์และสินค้าตลอดจนการหาตลาดต่างประเทศให้แก่กลุ่มเครือบริษัทสหยูเนียน จำกัด การดำเนินงานอยู่ในขอบเขตที่จำกัดเพราะงานทางการเงิน การผลิต การหาตลาดภายในประเทศ การจัดการและบุคลากรดำเนินงานโดยบริษัทสหยูเนียน จำกัด จำนวนพนักงานที่บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ มีอยู่เดิมเพียง ๑๐ คน สามารถรับผิดชอบขนาดของงานที่มีอยู่ในขณะนั้นได้ เมื่อบริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ เริ่มดำเนินงานในรูปบริษัทการค้าระหว่างประเทศได้รับโอนงานที่บริษัทสหยูเนียน จำกัด ทำแทนอยู่มาดำเนินการเอง และกิจการเพิ่มบทบาทในการขยายงานทางด้านการค้าระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการส่งสินค้าเข้าและส่งสินค้าออกของบริษัทในเครือ ปริมาณงานและประเภทของกิจกรรมในด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาการขาดผู้มีความรู้ความชำนาญ เฉพาะด้านสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท รวมทั้งผู้มีประสบการณ์ในด้านการค้าระหว่างประเทศ

วิธีแก้ไข

บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยการวางแผนงานทางบุคลากรไว้ล่วงหน้าว่าในขณะที่เริ่มดำเนินงานจะมีพนักงาน ๔๐ คน ได้มีการเสาะแสวงหาและคัดเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการค้าระหว่างประเทศจากบริษัทในเครือและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านนี้ เมื่อดำเนินการแล้วจะให้พนักงานเรียนรู้จากการทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การคัดเลือกพนักงานไปประจำสาขาในต่างประเทศเพื่อหาประสบการณ์เพิ่มเติม

^๑ สัมภาษณ์ ปุณมี ปุณศรี, กรรมการผู้จัดการบริษัท เท็กซัสปอร์ตอินเตอร์เนชันแนล จำกัด, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓.

ข. ปัญหาในการติดต่อกับผู้ผลิตในประเทศ

ผู้ผลิตส่วนใหญ่ในประเทศยังไม่ทราบว่าบริษัทการค้าระหว่างประเทศดำเนินงานในลักษณะเช่นไร สาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาในการติดต่อกับผู้ผลิตอาจสรุปได้คือ

๑. ผู้ผลิตไม่ทราบถึงสิทธิและประโยชน์ที่จะได้รับจากบริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ
๒. ผู้ผลิตส่วนใหญ่ในประเทศเป็นผู้ผลิตขนาดเล็กและขนาดกลาง มีปัญหาเรื่องการขาด

แคลนเงินทุนในการประกอบการ

๓. ผู้ผลิตบางราย ยังมีมาตรฐานการผลิตไม่ดีพอ ทำให้สินค้าที่จะส่งออกโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สินค้าทางด้านอุตสาหกรรมมีมาตรฐานของสินค้าไม่เป็นที่พอใจลูกค้าในตลาดต่างประเทศและการส่งมอบไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา

วิธีแก้ไข

๑. บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ ได้จัดส่งพนักงานไปติดต่อกับผู้ผลิตโดยตรง เพื่อชี้แจงให้ทราบถึงสิทธิผลประโยชน์ทางการค้าที่จะได้รับ
๒. เข้าไปร่วมลงทุนกับผู้ผลิตและให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
๓. กำหนดเงื่อนไขและข้อตกลงเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า กำหนดระยะเวลาการส่งมอบ

ค. ปัญหาในการติดต่อกับหน่วยงานทางราชการ

บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ ประสบปัญหาที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานทางราชการในเรื่องเกี่ยวกับระเบียบพิธีการต่าง ๆ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความล่าช้า เพราะเอกสารด้านการค้าระหว่างประเทศมีมากประเภท ระเบียบพิธีการจึงแตกต่างกันไป

วิธีแก้ไข

การดำเนินงานในรูปบริษัทการค้าระหว่างประเทศต้องการความรวดเร็วในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นในการแก้ไขปัญหาในการติดต่อกับหน่วยงานราชการเรื่องระเบียบพิธีการ บริษัท เท็กซัสปอร์ตฯ ได้กำหนดให้พนักงานฝ่ายธุรการส่งออกและนำเข้าเป็นผู้ทำการศึกษาขั้นตอนในระเบียบพิธีการ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ อย่างละเอียด โดยสอบถามจากเจ้าหน้าที่หน่วยงานทางราชการที่เกี่ยวข้องกับเอกสารด้านการค้าระหว่างประเทศแต่ละประเภท